

# 07

Fecha de presentación: julio, 2020  
Fecha de aceptación: septiembre, 2020  
Fecha de publicación: octubre, 2020

## LA IMPORTANCIA

DEL CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA ATENCIÓN EN INSTITUCIONES DE SALUD

## THE IMPORTANCE OF THE CLIMATE AND ORGANIZATIONAL CULTURE FOR THE ATTENTION IN HEALTH INSTITUTIONS

Diego Silva Jiménez<sup>1</sup>

E-mail: [diego.silva@ucentral.cl](mailto:diego.silva@ucentral.cl)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2818-211X>

Paula Beatriz Méndez Celis<sup>2</sup>

E-mail: [paula.mendez@unab.cl](mailto:paula.mendez@unab.cl)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1335-0734>

Diego Arancibia Morales<sup>1</sup>

E-mail: [diego.arancibia@ucentral.cl](mailto:diego.arancibia@ucentral.cl)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0079-6809>

Fernando Cortes Tello<sup>1</sup>

E-mail: [fernando.cortes@ucentral.cl](mailto:fernando.cortes@ucentral.cl)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0217-4608>

<sup>1</sup> Universidad Central de Chile. Chile.

<sup>2</sup> Universidad Andrés Bello. Chile.

### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Silva Jiménez, D., Méndez Celis, P. B., Arancibia Morales, D., & Cortes Tello, F. (2020). La importancia del clima y cultura organizacional para la atención en instituciones de salud en instituciones de salud. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(S1), 53-60.

### RESUMEN

La cultura y el clima organizacional son elementos ampliamente estudiados desde la disciplina de la administración. Estos conceptos han sido incorporados de manera paulatina en las Instituciones de Salud. La presente investigación tiene por objetivo conocer la importancia del clima y cultura organizacional para la atención en las Instituciones de Salud. Se realizó a través de una revisión narrativa de veintidós artículos científicos de los últimos cinco años. Como resultado se obtuvo la relevancia que estos dos factores tienen en la toma de decisión para realizar mejoras en la atención de salud además de la relación que esta tiene con en la atención de pacientes e instalación de procesos de mejora.

**Palabra clave:** Clima organizacional, cultura organizacional, instituciones de salud.

### ABSTRACT

Organizational culture and climate are elements widely studied from the discipline of administration. These concepts have been incorporated gradually in Health Institutions. The objective of this research is to know what the importance of the organizational climate and culture for care in Health Institutions is. It was carried out through a narrative review of twenty-two scientific articles from the last five years. As a result, the relevance that these two factors have in decision-making to make improvements in health care was obtained, in addition to the relationship that it has with patient care and installation of improvement processes.

**Keywords:** Organizational climate, organizational culture, health institutions.

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones sanitarias son organizaciones sociales que buscan responder la necesidad de salud de la población, este servicio es otorgado a través de recursos físicos (infraestructura, insumos, etc.), recursos económicos y, fundamentalmente, el recurso humano. Frente a ello, es inherente a las organizaciones tener una cultura organizacional, la que responde a una mezcla de rasgos, creencias, tradiciones, valores, actitudes y conductas que se encuentran arraigados en la esencia de una institución y son compartidas por los miembros de esta, son a la vez el ambiente en que se desarrolla el proceso productivo y que influye en el comportamiento del colaborador y por tanto, corresponde a un elemento clave para determinar el éxito de una empresa.

Se debe recordar que el inicio de la mayoría de las instituciones sanitarias en Latinoamérica, nacen al alero del control de enfermedades infectocontagiosas a siglo del siglo XX, muchas de estas infraestructuras levantadas con el único propósito de combatir la pandemia y confinar a las personas, quedaron como cascarones vacíos al cumplir con su propósito. Esto combinado con la alta demanda por servicios de salud por parte de la ciudadanía, llevaron a agregar servicios de manera inorgánica a esta infraestructura primaria, sin una planificación clara orientada a la necesidad futura de la población del país. Lo que hoy podemos apreciar en cómo están erigidos los hospitales públicos, ninguno se parece entre sí en sus plantas físicas ni orden interno y se asemejan más a laberintos.

Para estudiar en profundidad la cultura organizacional existen ciertos indicadores claves que se deben abordar para analizar la cultura, tales como; la distancia del poder, el lenguaje, las relaciones humanas, la actitud relacionada con el futuro, el universalismo contra el particularismo, la orientación hacia el ambiente, la propensión al riesgo y el mecanicismo y organicismo, *“la cultura organizacional es el conjunto de premisas que un grupo aprende a aceptar, como resultado de la solución de problemas de adaptación del ambiente de la integración interna. Dichas premisas, funcionan tan bien como para que sean consideradas validadas y puedan enseñarse a los nuevos integrantes como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas de adaptación externa e integración interna”*. (Schein 2004, p. 107)

*“La cultura organizacional define la forma en que los integrantes de la organización deben interactuar entre sí y con el mundo exterior. Estandarizando el modo de actuar, de resolver problemas y reducir la incertidumbre”*. (Amaru, 2009, p. 268)

Al querer analizar la cultura organizacional, nos encontramos con la dificultad de que no todos sus componentes son observables, aquí nos encontramos con el cruce de dichos componentes y niveles de profundidad de la organización. Es así como se puede identificar con cierta facilidad los componentes del nivel más externo como; los comportamientos habituales, las historias, el lenguaje y los artefactos. En un nivel intermedio aparecen las historias, mitos y héroes de la organización, finalmente en el nivel más profundo, nos encontramos con los valores y creencias, que son muy complejos de detectar, esto ocurre, debido a que las personas que integran una institución o grupo social no tienen siempre la claridad y conciencia de sus propios valores, al estar inmersos en ellos. Estos elementos son los que entendernos por clima organizacional (Amaru, 2009).

*“La cultura organizacional no puede verse directamente. Para conocerla debemos fijarnos en una serie de indicadores y manifestaciones que caracterizan el sistema de presunciones básicas. Debido a que esta es la expresión más visible de la cultura organizacional, se estudia generalmente a través del Análisis de las expectativas personales, análisis de las perspectivas grupales, relación autoridad estilos de liderazgo, resolución de conflicto, características de la función puesto-tarea”*. (Franklin & Krieger, 2011 p. 366)

Una de las formas más ampliamente utilizadas en la actualidad para su abordaje es a través de su clasificación. La literatura sostiene que existen 4 tipos diferentes de culturas organizacionales (Ver figura 1): a) la cultura de **Clan**, que corresponde a la flexibilidad y enfoque interno, donde los miembros de la institución participan en la toma de decisiones y se potencia el trabajo en equipo; b) la cultura de **Adhocracia**, que se delimita con la flexibilidad y enfoque externo, en donde la innovación emerge como medio de funcionamiento organizacional, así como la especialización y el cambio rápido dentro de la organización son su centro; c) la cultura de **Jerarquía**, que posee un enfoque interno y estabilidad, que se caracteriza por un enfoque vertical en los niveles de mando y se centra en la eficacia; y d) la cultura de **Mercado**, delimitada por un enfoque externo y estable, se asocia principalmente con la competitividad y el éxito, se impulsa de la necesidad de crear transacciones con organismos externos y obtener ventaja competitiva en su nicho organizacional.

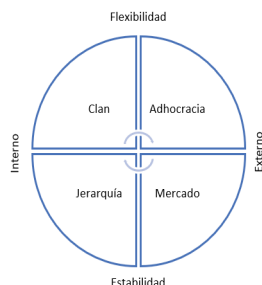


Figura 1. Tipos de cultura Organizacional.

Fuente: Cameron & Quinn (2006).

La otra cara de la moneda de la cultura organizacional es el clima organizacional, que corresponde a las percepciones y sentimientos con respecto a la realidad objetiva de la organización, pudiendo clasificarse en tres categorías: satisfacción, insatisfacción e indiferencia. El clima organizacional es una medida de cómo se sienten las personas respecto de la organización y sus administradores. El clima organizacional, por tanto, es como el colaborador se siente con ciertas características de una institución en un momento determinado.

*“El clima, estructuras, características organizacionales individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Estas características son relativamente permanentes en el tiempo, diferenciando una organización de otra y de una sección a otra en la misma empresa”.* (Santa Eulalia & Sampedro, 2012 p. 611)

El clima organizacional presenta ciertas características; es percibido directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, tiene repercusiones en el comportamiento laboral, es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual (Santa Eulalia & Sampedro, 2012).

El objetivo de esta investigación fue conocer cuál es la importancia del clima y cultura organizacional para la

atención en las Instituciones de Salud. Esta investigación corresponde a un estudio de tipo cualitativo, descriptivo, transversal, cuya población fue de 1678 artículos indexados en las siguientes bases de datos: Scopus, Redalyc, Scielo y Pubmed entre los años 2015 a 2020, la muestra corresponde a 22 artículos que una vez revisados cumplían con los requisitos señalados, sobre el tema elegido de clima y cultura organizacional en Instituciones de Salud. Se utilizó la revisión narrativa para cumplir con el objetivo propuesto.

## MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio es un estudio cualitativo que corresponde a una revisión narrativa de la bibliografía actual respecto a las temáticas cultura y clima organizacional en instituciones de salud. De este modo pretende aproximarse al conocimiento del fenómeno principal abordado.

Para la realización de este estudio se consultaron entre julio y agosto de 2020, las bases de datos Scopus, Redalyc, Pubmed y Scielo. Las palabras claves utilizadas para su desarrollo son: cultura organizacional, clima organizacional, e institución de salud.

Los artículos seleccionados para esta revisión cuentan con los siguientes criterios de inclusión:

- estudio realizado dentro de una institución sanitaria,
- restricción de idioma inglés o español,
- restricción de tiempo menor a 5 años (desde 2015),
- estudios disponibles a texto completo,
- tipo de estudio: libro o documento, metaanálisis, revisión sistemática, revisión de la literatura, guía de revisión y
- artículos con las palabras clave incluidas en el título, resumen, texto o palabras clave del estudio.

Haciendo uso de la cadena de búsqueda en las respectivas bases de datos se obtuvo el siguiente desglose del proceso de búsqueda (Tabla 1):

Tabla 1. Desglose del proceso de búsqueda.

Palabras clave/cadenas de búsqueda	Bases de datos	Total encontrado	Filtrados por título	Filtrados por resumen	Filtrados a texto completo/ Muestra final
<b>Búsqueda en español:</b> ((clima organizacional OR cultura organizacional) AND instituciones de salud) ((clima organizacional OR cultura organizacional) AND hospital)	Scopus	1104	57	8	6
	Pubmed	435	62	15	4
	Scielo	127	32	10	10
	Redalyc	12	7	4	2
<b>Búsqueda en inglés:</b> ((TITLE-ABS-KEY (organizational AND climate) O TITLE-ABS-KEY (organizational AND culture)) AND TITLE-ABS-KEY (health AND institutions)) ((organizational climate) OR (organizational culture)) AND (health institutions)	Total	1678	158	38	<b>22</b>

En total para la elaboración de este estudio se seleccionaron un total de 22 documentos.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Analizar e intervenir en la cultura organizacional es importante, ya que estudios han planteado cómo la cultura organizacional afecta de manera directa la calidad en la atención, así como el desempeño de sus colaboradores y, por tanto, modela los resultados de dicha institución; en aquellos hospitales que desarrollaron cambios positivos en la cultura organizacional, en mediciones de dos años de separación, experimentaron disminuciones significativamente mayores en las tasas de mortalidad estandarizadas por riesgo de infarto miocárdico en comparación con aquellos que no habían cambiado su cultura.

Manion & Smith (2018), son de la idea de cómo culturas organizacionales positivas, genera resultados beneficiosos en las instituciones mientras que en aquellos hospitales que no las poseen o no experimentan cambios hacia una cultura positiva, desarrollan desafíos en cuanto a la contratación de personal, retención de personal e incluso dificultades en el manejo de conflictos, así como tasas de mortalidad mayores asociadas a determinadas patologías.

Sin embargo, otro estudio plantea que no solo la cultura organizacional va a afectar el comportamiento de sus trabajadores; un estudio realizado al estamento médico en Nigeria demostró que, debido a los deberes y responsabilidades profesionales asociados a los valores y ética profesional, la cultura profesional era más dominante que la cultura organizacional a la hora de actuar.

Las organizaciones de salud deben trabajar para lograr una cultura organizacional que acelere y active los procesos de gestión de conocimiento institucionales; para cumplir este objetivo es importante incorporar estrategias de orientación, buenas prácticas y un sistema de evaluación de la efectividad y eficiencia conseguida. Lo

que es apoyado por Manion & Smith (2018) quienes plantean que fomentar el aprendizaje, ofrecer apoyo mantenido por parte de los directivos a los equipos clínicos, así como garantizar que el personal se sienta psicológicamente seguro y capaz de hablar cuando las cosas van bien o mal, favorecería la cultura organizacional, así como los resultados de dicha institución.

Otro estudio establece que los factores gerenciales como el apoyo moral a los trabajadores y buena relación con el personal ejecutivo se asoció directamente con una percepción positiva de la cultura organizacional, el riesgo de percibir una baja fortaleza de la cultura organizacional era mayor en aquellas personas que no percibieron este apoyo moral [OR = 3.78, IC 95% (1.08 - 13.22)], así también el personal que sentía un trato poco cordial presentaban mayor riesgo de percibir una cultura organizacional débil frente a aquellos que si tenían relaciones cordiales [OR = 14,32, IC 95% (4,35 - 47,11)] (Sopoh, et al., 2018).

El estudio desarrollado por Nguyen, et al. (2018), en un hospital vietnamita, mostró que el tipo de cultura organizacional predominante dentro del centro era la de Clan y Jerarquía, con un (26,7% y 26,6% respectivamente /  $p < 0,05$ ), mientras que el tipo de cultura más deseado por los miembros de la institución era la de Clan, resultados consistentes a los realizados en otras instituciones de salud al rededor del mundo. En este mismo estudio se evidenciaron ciertas diferencias estadísticamente significativas ( $p < 0,01$ ) al tipo de cultura deseada: en relación con el cargo ejercido, mientras que el personal atribuía un puntaje más alto para la cultura de clan y más bajos para la cultura de mercado, los cargos de gerencia le asignaban un mayor puntaje a este último. Así también, si bien independiente de la edad, todos esperaban tener un puntaje de Clan alto, aquellos mayores de 30 años asignaban mayor importancia a la cultura de Adhocracia y Mercado.



Otro estudio vietnamita, asoció los tipos de cultura organizacional al liderazgo y satisfacción laboral dentro de una institución, así demostró que la cultura Jerárquica afecta negativamente estilo de liderazgo orientado a las relaciones, mientras que la Adhocracia influye positivamente en la satisfacción laboral. También se establece la importancia de que los directivos (líderes) conozcan los tipos de cultura organizacional de la institución a la hora de tomar de decisiones, con el fin de adecuarse al contexto organizacional, puesto que facilitará el cambio, obteniendo mejores resultados considerando que este requiere de tiempo para su modificación (Tran, 2020).

De este mismo modo, Jabeen & Isakovic (2018), en su estudio señalaron que aquellos encuestados pertenecientes a organizaciones de tipo Clan y Adhocracia confiaban más en sus líderes, así como establecieron que aquellas culturas tipo Clan predecían significativamente satisfacción profesional. Esto es apoyado por otro estudio que expuso que los hospitales con cultura organizacional de tipo jerárquica presentaban respuestas problemáticas significativamente mayores en comparación a aquellas de tipo Clan.

Se evidenció, que, al presentar un clima organizacional moderado a positivo, la presencia de Síndrome de Burnout es baja. Cuando se logran mantener expectativas positivas frente a al desempeño laboral, equiparado a un buen rendimiento y productividad en el trabajo, hace que el personal sanitario desarrolle pensamientos de eficacia laboral, que conlleva a la obtención de logros importantes en su vida personal y laboral.

A través del Instrumento Escala de Clima Organizacional se obtuvo un promedio de desempeño de  $0.79 \pm 0.07$  (mínimo: 0.65; máximo: 0.92). Se muestra una correlación positiva entre clima organizacional y desempeño ( $r=0.4$ ;  $p=0.008$ ). Representando una relación positiva entre el clima organizacional de los equipos directivos y el desempeño logrado en los diferentes programas de atención en salud. Lo que permite suponer que al mejorar el clima organizacional se favorecen los logros institucionales (Peña-Viveros, et al., 2015).

Con la aplicación de un cuestionario se obtiene una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos que tienen las personas dentro de las instituciones de salud, asociados a determinadas estructuras, estilos de dirección y condiciones de la organización, independientemente del nivel en que se desempeñan. Asimismo, el valorar que el medio ambiente donde se desempeñan las personas sea adecuado y que responda a los intereses personales e institucionales, es determinante para el clima organizacional, el que es reflejo de la interacción

entre las características personales y organizacionales (Segredo, et al, 2015).

Un estudio realizado en Chile mostró que las dimensiones más apreciadas son la identidad, la motivación laboral y responsabilidad, las que se asocian principalmente al sentido de pertenencia y compromiso de los trabajadores; mientras que las menos valoradas son los equipos y distribución de personas y materiales, administración del conflicto y comunicación, las que se ven asociadas a la falta de recursos que afectan la calidad y eficiencia del trabajo, una percepción negativa de la autorregulación personal de los funcionarios y canales de comunicación deficientes e incluso inexistentes, respectivamente (Bustamante, Grandon & Lapo, 2015).

En una investigación de características similares a esta se realizó una revisión de los últimos 10 años sobre el clima y la satisfacción laboral en enfermería, en esta se logra apreciar que el clima, el ambiente y la satisfacción laboral son términos íntimamente relacionados, que pueden ser medidos por diferentes instrumentos. Este estudio dio como resultado que tanto los años de experiencia profesional como el estilo de liderazgo son factores que están relacionados de forma positiva con la satisfacción laboral dentro del estamento de enfermería (Contreras, Reynolds & Cardona, 2015).

Otro estudio, mostró que en el clima organizacional de la organización resaltan los componentes de liderazgo y motivación como los mejor evaluados, seguido por el de reciprocidad y, en último lugar, el de participación. Mientras que el intercambio de información, la retribución, el reconocimiento a la aportación y el involucramiento en el cambio, fueron los principales factores que inclinaron hacia la baja para el clima organizacional (Juárez, 2018).

Según el estudio desarrollado por González-Burboa, Manríquez & Venegas (2018), la dimensión de recompensa destacó con el promedio general más bajo ( $2,21 \pm 0,52$ ), mientras que el más alto correspondía a la dimensión de normas ( $2,90 \pm 0,44$ ). Para estos resultados el sexo no era estadísticamente significativo.

En cuanto al liderazgo asociado al clima laboral, un estudio desarrollado en Perú demostró que la gerencia presenta un liderazgo transaccional y transformacional adecuado, que permite resolver conflictos, afirmando que el clima organizacional es mejorable ( $p < 0,05$ ). El Mismo estudio determinó además que si son altos, el clima organizacional también lo será, lo que se traduce en un clima saludable; esta correlación También es equivalente en su contrario, mientras más bajo sea el liderazgo transaccional y transformacional, el clima también lo será, o sea, será no saludable (Castillo, et al., 2019).

Díaz, et al, (2016), realizaron un estudio sobre clima organizacional en Atención primaria de salud con foco en las enfermeras, en la dimensión de Liderazgo se obtuvo un nivel satisfactorio, esta abordaba las categorías de Dirección, estímulo a la excelencia, estímulo al trabajo en equipo y solución de conflictos. La segunda dimensión evaluada fue la Motivación, aquí las categorías revisadas fueron: realización personal, reconocimiento de la aportación, responsabilidad y adecuación de las condiciones de trabajo, esta dimensión obtuvo un bajo puntaje que lo coloca en el rango de insatisfactorio. La tercera dimensión evaluada en el estudio fue la Reciprocidad evaluada a través de las categorías aplicación al trabajo, cuidado del patrimonio institucional, retribución y equidad, la cual también obtuvo una evaluación deficiente colocándola en insatisfactoria. La última dimensión evaluada fue la de Participación que contenía las categorías de compromiso con la productividad, compatibilidad de intereses, intercambio de información e involucración en el cambio que obtuvo una valoración satisfactoria.

Por otra parte, Elgegren (2015), realizó una intervención en atención primaria en la cual al finalizar planteo que el clima organizacional tiene "vocación de continuidad", esto debido al esfuerzo, tiempo y constancia que se debe trabajar para intentar cambiar la actitud de las personas. Aquí se analizaron cinco dimensiones, donde recompensa y motivación se situaron en la categoría por mejorar, mientras que e innovación, liderazgo y conflicto y cooperación, se presentan un bajo puntaje.

Segredo (2017), propone un instrumento para medir el clima organizacional centrándose en tres dimensiones, estilos de dirección, la estructura y los comportamientos dentro de la organización, estas áreas tienen una base dentro de la organización sobre conocimientos, actitudes y práctica. Planeando de esta manera que el clima organizacional involucra distintos factores siendo este un fenómeno complejo.

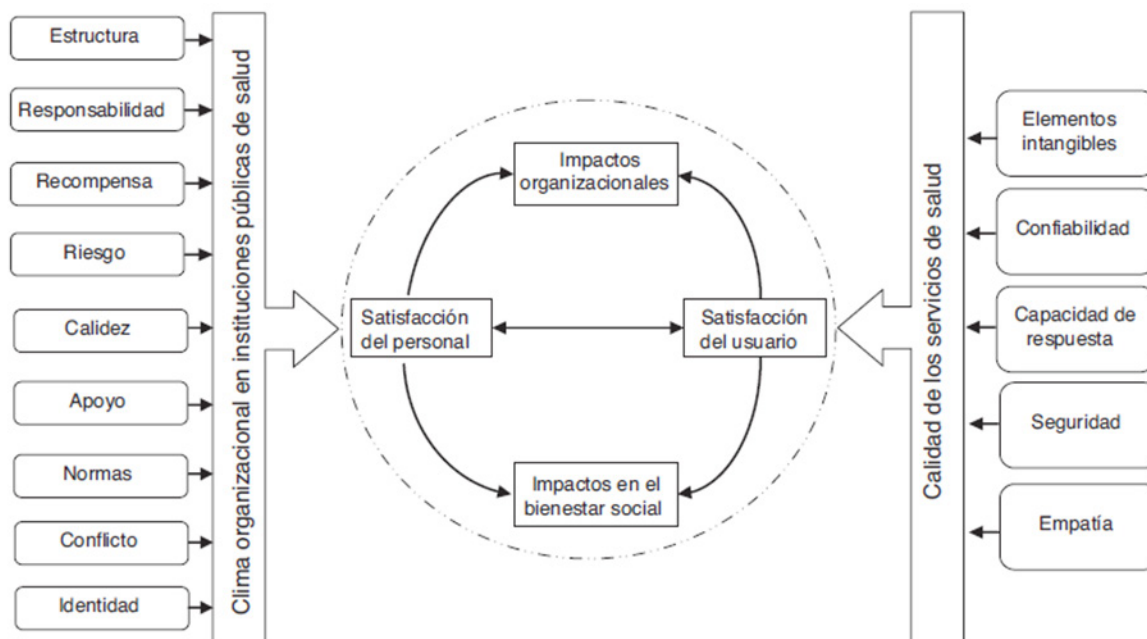


Figura 2. Modelo relacional del clima organizacional y la calidad de los servicios públicos de salud.

Fuente: Bernal, Pedraza & Sánchez (2015).

Existen similitudes en las investigaciones planteadas por diversos autores en cuanto a los enfoques presentados referentes a los conceptos, características y modelos de medición de las variables estudiadas presentan similitud en sus investigaciones, al coincidir que las dimensiones de estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto e identidad. Estas representan las características más utilizadas en la evolución del clima organizacional para las organizaciones de salud.

En tanto, los factores de medición más recurrentemente utilizados para la valoración de la calidad de los servicios públicos de salud, la literatura menciona a la empatía, capacidad de respuesta, elementos tangibles, confiabilidad y seguridad (Figura 2).

Bernal, et al. (2015), afirmaron en su análisis que es posible inferir teóricamente la relación entre el clima organizacional y la calidad de los servicios otorgados por el sistema públicos de salud, esto asociado a que en investigaciones previas se afirma que ciertos aspectos vinculados al ambiente de trabajo, tales como la motivación, el liderazgo y la satisfacción del personal, presentan relación directa con la calidad de los servicios públicos de salud. Así mismo, este estudio concluye que el ambiente laboral en que se desarrollan los procesos de salud se ve afectado por el clima organizacional prevalente en las instituciones hospitalarias. Así, un clima favorable beneficia el entorno de trabajo de los miembros de dicha institución, lo que, influye por consiguiente al compromiso y desempeño de los empleados.

## CONCLUSIONES

A modo transversal es posible evidenciar en los estudios analizados que el tipo de cultura organizacional mejor evaluado y más deseado por las instituciones sanitarias es el tipo Clan, tanto por los miembros del personal clínico como por las gerencias, esto podría responder a que el fin último de la institución es entregar un servicio proporcionado por un conjunto de personas que deben trabajar de forma coordinada, dentro de un contexto en donde el componente humano es lo prioritario, siendo la comunicacional esencial, ya que se trabaja mayormente con personas que se encuentran en estado de vulnerabilidad asociado a una condición particular de salud y por tanto, el producto entregado debe ser coordinado para asegurar la seguridad y calidad de la prestación. Y frente a esto el tipo de cultura de Clan se perfila como la cultura más viable, puesto que en la entrega de la prestación son los miembros de la institución en asociación con el usuario quienes determinan y gestionan las decisiones; por consiguiente, el equipo de salud debe alinearse para entregar la prestación de salud correspondiente, haciendo innegable el rol fundamental y prioritario que el trabajo en equipo representa para la institución y su cultura.

El liderazgo es una de las dimensiones más importantes a analizar a la hora de evaluar el clima organizacional de una institución, ya que los estudios muestran una relación directa entre estas variables. Así también es posible evidenciar que las dimensiones brechas que pueden y deben ser intervenidas para mejorar el clima organizacional de las instituciones debe incluir los flujos de comunicación

y el reconocimiento de la labor desempeñada, incluyendo la recompensa asociada a esta.

Entre las dimensiones más evaluadas se encuentra, la dirección y el conflicto ambas con resultados bajos, resaltando la importancia que tiene una buena dirección, a través de un liderazgo ajustado, siendo ambos una cara de la misma moneda que es la cultura organizacional. Cuando se logra obtener un puntaje bueno a satisfactorio en ambas, el conflicto es bajo y se obtiene mayor satisfacción laboral.

Finalmente se puede inferir que la relevancia que estos dos factores tienen en la toma de decisión puede influir a que se brinden mejoras en la atención de salud, afectando de manera directa la relación que esta tiene con en la atención de pacientes e instalación de procesos de mejora.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*. Pearson Prentice Hall.
- Bernal, I., Pedraza, N., & y Sánchez, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8–19.
- Bustamante-Ubillaa, M., Grandón, A., & Lapo M. (2015). Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile. *Estudios Gerenciales*, 31(137), 432-440.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Jossey-Bass.
- Castillo Saavedra, E., Medina Reyes, M., Bernardo Trujillo, J., Reyes Alfaro, C., & Ayala Jara, C. (2019). Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microrred de Perú. *Revista Cubana de Salud Pública*, 45(2).
- Contreras Ibacache, V., Reynaldos Grandon, K., & Cardona Alzate, L. (2015). Clima, Ambiente y Satisfacción laboral: un desafío para la enfermería. *Revista Cubana de Enfermería*, 31(1).
- Díaz Piñera, A., Rodríguez Salvá, A., Balcindes Acosta, S., Vos, P., & Van der Stuyfs, P. (2016). Clima organizacional: Percepción por enfermeras del Nivel Primario de Atención. *Revista Cubana de Enfermería*, 32(3).
- Ellegren, U. (2015). Fortalecimiento del clima organizacional en establecimientos de salud. *Avances En Psicología*, 23(1), 87-102.

- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*. Pearson Naucalpan de Juárez.
- González-Burboa, A., Manríquez, C., & Venegas, M. (2018). Clima Organizacional en una Dirección de Administración de Salud Municipal. *Ciencia & trabajo*, 16(51), 152-157.
- Juárez Adauta, S. (2018). Clima organizacional entre los trabajadores del Hospital General "La Villa": hospital de segundo nivel de atención de la Ciudad de México. *Revista Cubana de Salud Pública*, 44(4), 97-111.
- Nguyen Van, H., Nguyen, A. T. H., Nguyen, T. T. H., Nguyen, H. T. T., Bui, H. T. T., Tran, P. T., & Nguyen, A. L. T. (2018). Individual and Occupational Differences in Perceived Organisational Culture of a Central Hospital in Vietnam. *BioMed Research International*,
- Peña-Viveros, R., Hernández-Hernández, D., Vélez-Moreno, A., García-Sandoval, M., Reyes-Tellez, M. & Ureña-Bogarin, E. (2015). Clima organizacional de equipos directivos y su relación con los resultados en la atención a la salud. *Salud Pública de México*, 57(6), 528-536.
- Santa Eulalia Mainegra, J. M., & Sampedro Díaz, B. (2012). Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. *Revista Médica Electrónica*, 34(5), 606-619.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and leadership*. Wiley
- Segredo Pérez, A. M. (2017). Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(1), 57-67.
- Segredo Pérez, A., García Milian, A., López Puig, P., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41(1).
- Sopoh, G. E., Kouckodila Nzingoula, M. F., Sossa Jerome, C., Hessou Ahahanzo-Glele, Y., Damienne Agueh, V., Tinoaga Ouedraogo, L., & Makoutode, M. (2018). Factors associated with the strength of organizational culture in a Beninese hospital French. *Sante Publique*, 30(1), 105–113.
- Tran, H. N. (2020). Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context. *International Journal of Organizational Analysis*, 13(1).