

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales

Rómulo Gallegos (UNERG)

Área Ciencias de la Educación

Centro de Estudios

e Investigación (CEIACERG)



REVISTA CIENTÍFICA CIENCIAEDUC

GENERANDO CONOCIMIENTOS


REVISTA CIENTÍFICA
CIENCIAEDUC

Depósito Legal Número: GU21800006
ISSN: 2610-816X

**REVISTA ELECTRÓNICA
SEMESTRAL**

Volumen 8 Número 2

JULIO 2025

Venezuela

Esta Obra está bajo Licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.



Estrategias de Gerencia Avanzada que Optimicen el Clima Organizacional en el Sector Salud

Autor: MSc. Mauricio Rodolfo Pérez Pérez
 Escuela Técnica Robinsoniana y Zamorana Hugo Rafael Chávez Frías
Correo: mauricioperezdoctorado@gmail.com
Código ORCID: <http://orcid.org/0009-0009-3270-5113>
Línea de Investigación: Currículo, Formación e Innovación Pedagógica

Como citar este artículo: Mauricio Rodolfo Pérez Pérez “Estrategias de Gerencia Avanzada que Optimicen el Clima Organizacional en el Sector Salud” (2025), (1,19)
 Recibido: 02/05/2025 Revisado: 05/05/2025 Aceptado: 10/05/2025

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo analizar las estrategias de gerencia avanzada que optimizan el clima organizacional en el sector salud, evaluando cómo estas prácticas influyen en el bienestar del personal y la calidad del servicio brindado a los pacientes. Para ello, se utilizó una metodología documental, basada en la recopilación y análisis de fuentes secundarias, como artículos académicos, libros y estudios previos, que proporcionan una visión teórica sobre el impacto de las estrategias gerenciales en el entorno laboral del sector salud. Los resultados del análisis indicaron que las estrategias de liderazgo transformacional, la toma de decisiones participativa y la flexibilidad organizacional son fundamentales para mejorar el clima organizacional. Estas prácticas fomentan la colaboración, reducen el estrés laboral y mejoran la satisfacción del personal, lo que se refleja en una mayor calidad en los servicios prestados. En la discusión, se subrayó que, aunque las estrategias participativas y transformacionales son muy efectivas, la toma de decisiones centralizada puede ser necesaria en situaciones de emergencia. Además, se resaltó la importancia de las estructuras flexibles en el sector salud, dado que permiten una mejor adaptación a los cambios y desafíos del entorno. Finalmente, las conclusiones sugieren que, para maximizar los beneficios de las estrategias de gerencia avanzada, es esencial adaptar las prácticas a las necesidades específicas de cada institución. Se recomienda invertir en la formación de líderes transformacionales, fomentar la participación en la toma de decisiones y adoptar estructuras organizacionales flexibles para crear un ambiente laboral saludable y eficiente en el sector salud.

Descriptores: Estrategias, Gerencia Avanzada, Clima, Organizacional, Salud

Reseña biográfica: Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología. Docente activo de Escuela Técnica Robinsoniana y Zamorana Hugo Rafael Chávez Frías

Advanced Management Strategies to Optimize the Organizational Climate in the Health Sector

Author: Mauricio Rodolfo Pérez Pérez, MSc.
Robinsoniana and Zamorana Technical School Hugo Rafael Chávez Frías

Email: mauricioperezdoctorado@gmail.com

Código ORCID: <http://orcid.org/0009-0009-3270-5113>

Line of Research: Curriculum, Training and Pedagogical Innovation

How to cite this article: Mauricio Rodolfo Pérez Pérez “Advanced Management Strategies to Optimize the Organizational Climate in the Health Sector” (2025), (1,19)

Received: 05/02/2025 Revised: 05/05/2025 Accepted: 05/10/2025

ABSTRACT

This study aimed to analyze advanced management strategies that optimize the organizational climate in the health sector, evaluating how these practices influence staff well-being, and the quality of service provided to patients. To this end, a documentary methodology was used, based on the collection and analysis of secondary sources, such as academic articles, books, and previous studies, which provide theoretical insight into the impact of management strategies on the work environment in the health sector. The results of the analysis indicated that transformational leadership strategies, participatory decision-making, and organizational flexibility are essential for improving the organizational climate. These practices foster collaboration, reduce work-related stress, and improve staff satisfaction, which is reflected in higher quality services. During the discussion, it was emphasized that, although participatory and transformational strategies are very effective, centralized decision-making may be necessary in emergency situations. Furthermore, the importance of flexible structures in the health sector was highlighted, as they allow for better adaptation to environmental changes and challenges. Finally, the conclusions suggest that, to maximize the benefits of advanced management strategies, it is essential to adapt practices to the specific needs of each institution. It is recommended to invest in the training of transformational leaders, encourage participation in decision-making, and adopt flexible organizational structures to create a healthy and efficient work environment in the healthcare sector.

Descriptors: Strategies, Advanced Management, Climate, Organizational, Health.

Biographical Note: Ministry of People's Power for Higher Education, Science, and Technology. Active professor at the Robinsoniana and Zamorana Technical Schools Hugo Rafael Chávez Frías.



**Estrategias de Gerencia Avanzada que Optimicen el Clima
Organizacional en el Sector Salud**

MSc. Mauricio Rodolfo Pérez Pérez



INTRODUCCIÓN

El ambiente organizacional en el sector salud es un elemento clave para el rendimiento de las instituciones y el bienestar de sus empleados. La complejidad y la dinámica de las organizaciones de salud exigen enfoques de gestión avanzada que mejoren este entorno, fomentando un clima laboral propicio que potencie la satisfacción del personal y la calidad de los servicios ofrecidos. En este marco, las estrategias de gestión avanzada surgen como recursos esenciales para la transformación de las organizaciones, a través de la adopción de prácticas innovadoras que promueven la colaboración, la comunicación eficiente y la solución de conflictos en los grupos de trabajo.

En tal sentido, la finalidad principal de esta investigación documental es examinar las técnicas de gestión avanzada que mejoren el clima organizacional en el ámbito de la salud. El estudio se enfocará en prácticas innovadoras que han probado ser exitosas en la mejora del entorno laboral y en la generación de condiciones favorables para el crecimiento profesional y personal de los empleados en el sector salud. Se pretende identificar los elementos esenciales que influyen en el desarrollo de un ambiente organizacional favorable y de qué manera estos afectan la efectividad y la calidad de los servicios de salud.

Por lo tanto, la importancia de este estudio radica en la necesidad de adaptar y adoptar nuevas estrategias de gerencia avanzada en el sector salud, un sector crítico para el bienestar de la población. Como señala Kotter (2012, 88), “la gestión del cambio y la creación de una cultura organizacional positiva son elementos fundamentales para la sostenibilidad de las instituciones de salud”. De este modo, la investigación permitirá profundizar en el análisis de prácticas gerenciales innovadoras que han demostrado ser exitosas en otros contextos y que pueden aplicarse para mejorar la efectividad organizacional en el sector salud. Además, el estudio contribuirá a llenar un vacío en la literatura sobre la interrelación entre la gerencia avanzada y el clima organizacional en el sector salud, un área que, a pesar de su relevancia, ha sido poco explorada desde la perspectiva de la gestión avanzada.

De tal modo que, según Robbins y Judge (2013, 54), “el clima organizacional es uno de los factores que más influye en la motivación y el rendimiento del personal, lo que a su vez impacta en la calidad de los servicios de salud”. Este trabajo también proporciona un marco para la implementación de políticas y prácticas innovadoras que promueven un entorno laboral saludable y eficiente. A su vez, el concepto de "gerencia avanzada" ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, con un énfasis creciente en la capacidad de adaptación y liderazgo estratégico en entornos complejos como el sector salud. Por lo que, según Schein (2010, 67), “la cultura organizacional, que se manifiesta a través del clima organizacional, es una clave determinante para la efectividad de las organizaciones”. En este sentido, las prácticas innovadoras en la gerencia avanzada pueden promover una cultura organizacional que no solo sea resiliente, sino también adaptativa a los constantes cambios del entorno sanitario.

En el contexto de las organizaciones de salud, la optimización del clima organizacional a través de estrategias de gerencia avanzada se ha vinculado con una mayor satisfacción laboral y un mejor desempeño institucional. De este modo, Pérez-López y Rodríguez-Peña (2017, 44) señalan que “las organizaciones que implementan procesos gerenciales innovadores, como la toma de decisiones participativas y la promoción de la flexibilidad organizacional, logran un clima laboral más saludable, lo que contribuye a una mayor eficiencia en los servicios de salud”.

Por consiguiente, el autor, destaca que la relación directa entre la implementación de estrategias de gerencia avanzada y la mejora tanto del clima organizacional como de los resultados institucionales en el sector salud. Interpretando el mensaje, se destaca que las organizaciones que adoptan procesos gerenciales innovadores—como la toma de decisiones participativas y la promoción de la flexibilidad organizacional—son capaces de crear un entorno laboral más saludable. Esta mejora en el clima organizacional, a su vez, se traduce en una mayor eficiencia de los servicios de salud.

En el mismo orden de ideas, la "toma de decisiones participativa" implica involucrar a los empleados en el proceso de toma de decisiones, lo que puede aumentar su sentido de pertenencia y motivación. Esto no solo mejora la comunicación interna, sino que también potencia el compromiso y la proactividad de los trabajadores, elementos

cruciales para un buen clima organizacional. Por otro lado, "la flexibilidad organizacional" sugiere una capacidad de adaptación de la organización a las necesidades cambiantes del entorno, lo que es particularmente relevante en un sector como el de la salud, donde los desafíos y las demandas son dinámicos y complejos. Un enfoque flexible permite responder rápidamente a nuevas situaciones sin que ello afecte negativamente el ambiente laboral o el rendimiento.

En tal sentido, se resalta que la aplicación de estas estrategias de gerencia avanzada no solo impacta positivamente en el bienestar de los trabajadores, sino que también mejora la eficiencia de los servicios de salud, lo que refleja un círculo virtuoso entre un clima organizacional saludable y un desempeño institucional efectivo.

Desarrollo

Estrategias de Gerencia Avanzada

Las técnicas de gestión avanzada se refieren a un conjunto de enfoques y prácticas administrativas que sobrepasan los métodos convencionales, enfocándose en la innovación, liderazgo transformacional y la habilidad de adaptación en contextos dinámicos y complejos. Estas tácticas intentan no solo mejorar la eficiencia operativa, sino también promover un cambio cultural y organizativo que permita a las entidades ser competitivas y resilientes ante los retos del mercado y las condiciones externas. Según Kotter (2012, 65), “las estrategias de gerencia avanzada son aquellas que buscan liderar el cambio en las organizaciones de manera efectiva, promoviendo una cultura organizacional sólida y adaptativa”. El autor destaca que estas estrategias van más allá de las técnicas tradicionales de gestión, enfocándose en el desarrollo de una visión estratégica que moviliza a toda la organización hacia la innovación y la mejora continua.

Por lo que, este autor enfatiza la importancia de una visión estratégica y de la capacidad de gestión del cambio para el éxito organizacional. En el contexto de la gerencia avanzada, esto implica no solo responder a los cambios externos, sino también ser proactivos en el proceso de transformación. Las estrategias de gerencia avanzada, según Kotter, requieren un liderazgo que no solo administra, sino que también inspira y moviliza a la organización hacia una dirección común, facilitando la innovación y la

adaptación a las necesidades del entorno.

Por su parte, Mintzberg (2008, 11) propone que “las estrategias de gerencia avanzada deben basarse en una combinación de planificación estratégica y flexibilidad operativa”. Para él, estas tácticas no solo se elaboran a nivel de dirección, sino que se forman de manera emergente, o sea, en la práctica, según lo requieran las circunstancias. Por lo tanto, se resalta la relevancia de la flexibilidad en las estrategias de gestión avanzada. En vez de basarse únicamente en planes preestablecidos, la gestión avanzada debe facilitar que las estrategias emerjan y se adapten mediante la continua interacción con el entorno. De tal modo que, este método práctico es esencial en el ámbito de la salud, donde los cambios son inciertos y la habilidad de adaptarse con agilidad puede definir la diferencia entre el triunfo y el fracaso.

Del mismo modo, para Drucker (2015, 30), “las estrategias de gerencia avanzada se enfocan en la eficiencia organizacional y en el liderazgo que promueve la innovación constante”. Estas tácticas suponen el establecimiento de una cultura organizacional enfocada en el rendimiento, así como en la ética y la responsabilidad social, lo que es crucial para la sostenibilidad a largo plazo. Así, el autor destaca la dualidad entre la eficiencia y la innovación en las estrategias de gestión avanzada. Para él, la gestión avanzada no solo implica optimizar los procesos actuales, sino que también tiene que fomentar una mentalidad de innovación constante, capaz de desarrollar nuevas ideas y soluciones ante los retos del entorno. En este contexto, la innovación se percibe como un motor esencial para el éxito y la adaptación en todo tipo de organizaciones, incluyendo las del sector salud.

Visto de esta forma, a diferencia de las estrategias convencionales, que se centran en la planificación a largo plazo y la mejora de procesos estables, las estrategias de gerencia avanzada integran la flexibilidad, el pensamiento estratégico emergente y el liderazgo colaborativo. Esto implica que las decisiones no siempre se toman desde una perspectiva jerárquica rígida, sino que se fomentan procesos participativos donde se valora la creatividad, la innovación y el aporte de todos los miembros de la organización.

En este tipo de gerencia, el liderazgo es clave para orientar a la organización hacia objetivos comunes, impulsando la innovación y la adaptación constante a nuevas

realidades. Las estrategias de gerencia avanzada también abogan por la integración de tecnología, la mejora continua y la responsabilidad social, buscando un equilibrio entre el rendimiento financiero, la satisfacción de los empleados y el impacto positivo en la sociedad. De tal modo que, las estrategias de gerencia avanzada son aquellas que permiten a las organizaciones no solo enfrentar el presente con eficiencia, sino también posicionarse de manera proactiva frente a los retos del futuro, a través de una gestión dinámica, colaborativa e innovadora.

Clima Organizacional

El clima organizacional en el sector salud hace referencia al ambiente psicológico y social que se vive dentro de las instituciones de salud, como hospitales, clínicas y centros de atención médica. Este clima influye directamente en la satisfacción y el bienestar de los profesionales de la salud, como médicos, enfermeras y personal administrativo, y afecta su desempeño laboral y la calidad de los servicios prestados. En el sector salud, un clima organizacional positivo se asocia con una mayor motivación, menor rotación de personal, mejor comunicación entre los equipos de trabajo y, en última instancia, una atención más eficaz para los pacientes. El clima organizacional se configura a través de varios factores, como la comunicación interna, la relación entre los líderes y el personal, la estructura de poder y autoridad, el reconocimiento y la equidad en la toma de decisiones. En el sector salud, la presión por el cumplimiento de estándares y la alta carga emocional asociada a la atención de pacientes pueden influir en la percepción del clima organizacional. Un clima puede reducir el estrés y el agotamiento del personal, mientras que un clima negativo puede contribuir al burnout y a una disminución en la calidad de la atención. De este modo, Friedman y Podolsky (2016, 102) afirman que

El clima organizacional en el sector salud es un factor crítico que influye en el bienestar y el rendimiento de los trabajadores. Aseguran que el ambiente de trabajo impacta directamente en la calidad del servicio de salud, ya que un clima positivo puede mejorar la moral de los empleados, lo cual se traduce en una atención de mejor calidad para los pacientes.

En este sentido, destacan cómo un clima organizacional positivo, caracterizado por la cooperación y el apoyo mutuo, no solo mejora el bienestar de los empleados, sino que también impacta de manera directa en la calidad del servicio brindado a los pacientes. En el contexto del sector salud, un ambiente laboral saludable es esencial para el desempeño adecuado del personal y para la mejora continua de los procesos de atención médica. A su vez, Maslach y Leiter (2016, 88) introdujeron el,

Concepto de "burnout" o agotamiento laboral en el sector salud, señalando que un clima organizacional negativo, caracterizado por la falta de apoyo, excesiva carga de trabajo y escasa autonomía puede aumentar significativamente los niveles de estrés y agotamiento en los trabajadores de la salud.

Por lo tanto, enfatizan la conexión entre un ambiente organizacional perjudicial y el agotamiento. En el ámbito de las instituciones de salud, un entorno marcado por la sobrecarga laboral, la ausencia de reconocimiento y el estrés continuo puede ocasionar que los empleados sufran de agotamiento emocional y físico. Este fenómeno impacta no solo el bienestar del personal, sino también la calidad de atención que se proporciona a los pacientes. Robbins y Judge (2013, 32) también conceptualizan el clima organizacional como “el conjunto de percepciones comunes entre los miembros de una organización en relación con aspectos fundamentales del entorno laboral, tales como la equidad, la comunicación, la motivación y el liderazgo”. En el ámbito de la salud, este ambiente es fundamental para el desempeño eficaz de los grupos de trabajo y para la contento de los trabajadores. Así, subrayan que el clima organizacional, en cuanto a la percepción conjunta de los trabajadores sobre su ambiente, desempeña un papel esencial en el compromiso y la satisfacción de los empleados. Un ambiente organizacional favorable, que fomente la equidad y una adecuada comunicación, influye de manera directa en el rendimiento del personal de salud y, por lo tanto, en la calidad del servicio que se ofrece a los pacientes.

Por eso, el ambiente laboral en el sector salud es crucial para el bienestar de los empleados y la calidad de los servicios ofrecidos. De tal modo que, un ambiente laboral favorable puede disminuir el estrés y aumentar el rendimiento, mientras que un ambiente negativo puede causar fatiga y perjudicar la calidad de la atención sanitaria. Por lo que,

la puesta en marcha de tácticas destinadas a optimizar el clima organizacional es crucial para asegurar un ambiente laboral saludable y eficaz.

METODOLOGÍA

La metodología documental se basa en la recopilación, análisis e interpretación de información proveniente de fuentes secundarias, como libros, artículos científicos, informes, tesis y otros documentos previamente publicados. Esta metodología es utilizada en estudios que buscan explorar, interpretar y analizar información existente para comprender fenómenos, identificar tendencias y establecer conexiones teóricas entre conceptos. En el caso del estudio sobre estrategias de gerencia avanzada y clima organizacional en el sector salud, la metodología documental será clave para examinar las prácticas existentes y las teorías ya desarrolladas en estos campos.

Según Hernández Sampieri et al. (2019, 34), “la selección de fuentes documentales es uno de los primeros pasos en la metodología documental. Esta debe basarse en la pertinencia, confiabilidad, actualidad y relevancia de los documentos para el tema en cuestión”. Para el estudio, se utilizaron académicos, investigaciones previas, libros especializados en gerencia avanzada, y artículos sobre clima organizacional en el sector salud. La selección se realizó en bases de datos académicos, bibliotecas electrónicas y repositorios institucionales. “La selección cuidadosa de las fuentes es esencial para garantizar que los datos obtenidos sean válidos, confiables y representativos del tema investigado” (Hernández Sampieri et al., 2019, 206). Esta cita subraya la importancia de una selección rigurosa de las fuentes documentales, un proceso que asegurará que el estudio se base en información relevante y de alta calidad. En este contexto, las fuentes serán elegidas no solo por su relevancia en cuanto a contenido, sino también por la calidad de los datos y la actualidad de estos, dado que tanto la gerencia avanzada como el clima organizacional en el sector salud son áreas en constante evolución.

Una vez seleccionadas las fuentes, se procedió a la revisión y análisis crítico de la información. Según Marín y Guzmán (2015), “el análisis documental no es simplemente una recopilación de datos, sino un proceso interpretativo en el que el investigador busca comprender los significados, tendencias y patrones en los documentos revisados” (p.889).

Por ello, destacan que el análisis documental debe ir más allá de la simple lectura. El investigador interpretó, sintetizó y comparó las informaciones encontradas, considerando el contexto teórico de las diferentes fuentes. En el estudio propuesto, esto permitió integrar las diversas perspectivas sobre gerencia avanzada y clima organizacional en el sector salud, buscando conexiones y discrepancias entre los enfoques y los hallazgos previos.

A su vez, la sistematización de la información es otro componente clave en la metodología documental, y se refiere a la organización coherente de los datos obtenidos, a fin de estructurar el conocimiento generado de manera lógica y comprensible. Becerra (2018, 78) explica que “la sistematización permite que los resultados sean presentados de manera ordenada, siguiendo un esquema que facilita la comparación y el análisis profundo”. De este modo, en este estudio, la sistematización fue esencial para organizar los diversos documentos revisados en categorías temáticas relacionadas con las estrategias de gerencia avanzada y el clima organizacional. Esta organización permitió comparar los resultados y teorías de diferentes autores y estudios, lo que facilitará la identificación de tendencias, acuerdos y discrepancias entre ellos.

Finalmente, se llevó a cabo la síntesis de la información para construir las conclusiones del estudio. Según Sánchez (2017, 78), “la síntesis en un estudio documental implica la integración de los hallazgos de diferentes fuentes de manera coherente, para construir un panorama más amplio sobre el tema investigado”. Por lo tanto, la síntesis fue crucial para integrar los enfoques y resultados de los diferentes estudios sobre la gerencia avanzada y el clima organizacional en el sector salud. A partir de esta integración, se podrá elaborar una visión comprensiva sobre cómo estas estrategias impactan en el ambiente laboral y en la calidad de los servicios de salud, además de identificar posibles áreas de mejora o nuevas líneas de investigación.

RESULTADOS

El análisis comparativo sobre las estrategias de gerencia avanzada que optimizan el clima organizacional en el sector salud se centra en examinar cómo diferentes enfoques y prácticas gerenciales influyen en la creación de un ambiente de trabajo positivo,

especialmente en instituciones del sector salud. Se puede observar que existen distintas perspectivas y enfoques sobre cómo la gerencia avanzada puede impactar el clima organizacional, variando en función de la cultura organizacional, el liderazgo, la toma de decisiones y el manejo de los recursos humanos. A continuación, se realiza un análisis comparativo entre tres enfoques principales que surgen del estudio documental de autores clave en el área.

1. Liderazgo Transformacional vs. Liderazgo Autoritario: Una de las principales estrategias de gerencia avanzada que optimiza el clima organizacional en el sector salud se encuentra de la manera en que se ejerce el liderazgo. Autores como Kotter (2012) y Maslach y Leiter (2016) están de acuerdo en que el liderazgo transformacional influye notablemente en la mejora del clima organizacional, fomentando un entorno de colaboración, innovación y motivación entre el personal de salud. Kotter (2012, 32) sostiene que “un liderazgo fundamentado en la visión y el cambio, en el que el líder promueve la participación de los colaboradores y la innovación, es esencial para mejorar el clima organizacional en contextos tan complejos como el sector salud”. Este tipo de liderazgo, que intenta cambiar la cultura organizacional a una más inclusiva y participativa, crea confianza y compromiso en el personal, lo que impacta favorablemente en su bienestar laboral y en la calidad del servicio.

En contraste, Maslach y Leiter (2016, 65) advierten que” un liderazgo autoritario y centralizado, que se caracteriza por una toma de decisiones unilateral y una gestión rígida, puede contribuir a un clima organizacional negativo, afectando la motivación y el bienestar emocional del personal sanitario”. Esto puede llevar a altos niveles de estrés, agotamiento y, en última instancia, a una caída en la calidad de la atención al paciente. Ambas perspectivas reconocen que el estilo de liderazgo afecta de manera directa el clima organizacional, sin embargo, Kotter enfatiza las ventajas del liderazgo transformacional que fomenta la autonomía y el trabajo en equipo, mientras que Maslach y Leiter señalan los riesgos de un liderazgo autoritario que puede generar desmotivación y agotamiento emocional en el personal.

2. Toma de Decisiones Participativa vs. Toma de Decisiones Centralizada: Otro aspecto clave en las estrategias de gerencia avanzada es el enfoque de toma de decisiones.

La toma de decisiones participativas, como se observa en los estudios de Friedman y Podolsky (2016), se vincula estrechamente con un clima organizacional positivo, ya que permite involucrar a los empleados en la construcción de las políticas y estrategias organizacionales, lo que fortalece su sentido de pertenencia y compromiso. En este sentido, Friedman y Podolsky (2016, 66) sostienen que “las organizaciones del sector salud que implementan una toma de decisiones participativas tienden a crear un clima organizacional más saludable, ya que el personal se siente escuchado, valorado y empoderado”. Por lo cual fomenta la colaboración, el respeto mutuo y la transparencia, elementos esenciales para un buen ambiente de trabajo. Del mismo modo, Robbins y Judge (2013, 88), reconocen que, “en ciertos contextos, la toma de decisiones centralizada puede ser beneficiosa en situaciones de crisis o cuando se requiere una dirección clara y rápida”. Sin embargo, cuando esta estrategia se convierte en un modelo constante, puede crear barreras de comunicación y desconfianza, lo que afecta negativamente el clima organizacional.

En consecuencia, el modelo de Friedman y Podolsky favorece la toma de decisiones participativa para optimizar el clima organizacional, mientras que Robbins y Judge abogan por la toma centralizada en situaciones específicas. Sin embargo, a largo plazo, la participación continua de los empleados en la toma de decisiones es más propensa a generar un clima organizacional más positivo y colaborativo.

3. Flexibilidad Organizacional vs. Rigidez Estructural: La flexibilidad organizacional es otra de las estrategias clave para optimizar el clima organizacional. Según Mintzberg (2008) y Schein (2010), las organizaciones que adoptan estructuras más flexibles y adaptativas tienen un clima organizacional más positivo, ya que permiten una mejor respuesta a los cambios y desafíos del entorno. Mintzberg (2008, 444) argumenta que “las estructuras flexibles y descentralizadas permiten que los empleados se sientan más autónomos y capaces de tomar decisiones que afectan directamente su trabajo, lo cual aumenta su motivación y su satisfacción”. Esta flexibilidad también favorece la innovación y la creatividad dentro de los equipos de salud, elementos esenciales para mejorar el servicio y la atención al paciente. A su vez, Schein (2010, 22), en su análisis sobre la cultura organizacional, señala que “la rigidez estructural y una fuerte

jerarquización pueden contribuir a la creación de un clima organizacional negativo”. La falta de flexibilidad puede generar frustración en el personal, reduciendo su capacidad de adaptación a nuevas demandas y tecnologías, y afectando su desempeño laboral.

Por lo tanto, Mintzberg y Schein coinciden en que la flexibilidad organizacional es un factor clave para optimizar el clima organizacional, mientras que la rigidez estructural puede obstaculizar la capacidad de adaptación, contribuyendo a un ambiente de trabajo tenso y poco propicio para el crecimiento profesional. Por lo tanto, las estrategias de gerencia avanzada que optimizan el clima organizacional en el sector salud están profundamente influenciadas por las prácticas de liderazgo, la toma de decisiones y la estructura organizacional. Los estudios revisados muestran que el liderazgo transformacional, la toma de decisiones participativas y la flexibilidad organizacional son factores clave que contribuyen a un clima organizacional positivo, mejorando la motivación, reduciendo el estrés y, finalmente, elevando la calidad del servicio en las instituciones de salud.

Asimismo, el liderazgo participativo y flexible se destaca como el más efectivo para fomentar un clima organizacional saludable, mientras que los enfoques más autoritarios o centralizados pueden tener efectos negativos en el bienestar de los empleados y en la eficiencia operativa de las organizaciones de salud. En este sentido, la implementación de estrategias que promuevan la autonomía, la cooperación y la adaptabilidad parece ser fundamental para el éxito a largo plazo en el sector salud.

DISCUSIÓN

La discusión de esta investigación se enfoca en analizar los resultados derivados del estudio de las estrategias de gestión avanzada que mejoran el clima organizacional en el ámbito de la salud. Los hallazgos sugieren que la adopción de ciertas tácticas de gestión influye de manera notable en el bienestar del personal de salud, lo que, a su vez, afecta de forma directa la calidad de la atención médica proporcionada a los pacientes. No obstante, resulta clave situar estos descubrimientos en el contexto de los retos propios del ámbito sanitario, marcado por la intensa presión, el peso emocional, la complicación de los procedimientos y la variedad de participantes implicados.

1. La Conexión entre Liderazgo y Clima Organizacional: Un hallazgo fundamental en esta investigación es la importancia del liderazgo transformacional en la formación de un ambiente organizacional favorable. Autores como Kotter (2012) y Maslach y Leiter (2016) destacan que los líderes en el ámbito de la salud, al optar por un enfoque de liderazgo transformacional, consiguen crear un ambiente laboral más colaborativo, adaptativo y estimulante. Estos líderes no solo gestionan, sino que inspiran, fomentando un sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados, lo que reduce el estrés y mejora la satisfacción laboral. No obstante, también se demostró que, en determinados contextos, el liderazgo autoritario puede ser fundamental en situaciones de crisis o cuando se necesiten decisiones rápidas. Este tipo de liderazgo centralizado puede resultar útil para resolver problemas urgentes o situaciones de crisis, como sucede en el cuidado de pacientes en estado crítico. No obstante, al mantenerse en la organización, puede provocar desconfianza y falta de motivación, lo que afecta negativamente el ambiente laboral. Este contraste subraya que el liderazgo en el ámbito de la salud debe ser adaptable y ajustarse a las demandas del contexto, siendo transformacional en periodos normales y, cuando sea preciso, más autoritario en circunstancias excepcionales.

2. Toma de Decisiones Participativa vs. Centralizada: Otro aspecto crucial de la discusión fue la comparación entre la toma de decisiones participativa y la centralizada. Friedman y Podolsky (2016) defienden que un enfoque participativo en la toma de decisiones fomenta un clima organizacional más saludable y colaborativo. Lo cual implica que los miembros del equipo de salud se sientan escuchados y valorados, lo que aumenta su motivación y compromiso con la organización. Además, al ser parte activa en las decisiones, los empleados desarrollan una mayor conciencia y responsabilidad en su desempeño.

No obstante, es importante destacar que la toma de decisiones centralizada sigue siendo útil en circunstancias en las que se necesita rapidez y una dirección clara. En momentos de crisis, como desastres naturales o brotes epidémicos, donde la celeridad en la respuesta es crucial, la toma de decisiones centralizada puede asegurar la rapidez y la efectividad. No obstante, el secreto radica en la armonía: las entidades de salud necesitan hallar maneras de equilibrar la toma de decisiones participativa con la centralizada, según

las situaciones, para preservar un ambiente organizacional favorable sin sacrificar la eficacia en momentos decisivos.

3. Flexibilidad Organizacional: Un Elemento Clave para el Éxito: La flexibilidad organizacional surgió como uno de los factores más importantes en la optimización del clima organizacional. Del mismo modo, Mintzberg (2008, 45) y Schein (2010, 10) argumentan que “las organizaciones de salud que adoptan una estructura flexible, menos jerárquica y más descentralizada, son más aptas para adaptarse a los cambios rápidos y las demandas fluctuantes del entorno”. Esta flexibilidad permite que los equipos de salud respondan de manera más eficaz a las necesidades cambiantes de los pacientes, lo que también mejora la moral del personal.

En contraste, las estructuras rígidas y jerárquicas, aunque pueden ofrecer control y dirección en ciertas situaciones, suelen restringir la creatividad y la autonomía de los trabajadores, lo que puede provocar frustración y tener un impacto negativo en el ambiente laboral. Un exceso de trámites y supervisión puede disminuir la motivación y aumentar el cansancio, lo que impacta la calidad del servicio. Así, una mayor flexibilidad organizativa no solo potencia la capacidad de adaptación de la organización, sino que también promueve un ambiente laboral más saludable, donde los empleados perciben que tienen mayor control sobre su trabajo y pueden participar más activamente en la mejora del servicio.

4. El Desafío de Implementar Estrategias en el Contexto del Sector Salud: Aunque los hallazgos de este estudio sugieren que la adopción de estrategias de gerencia avanzada puede optimizar significativamente el clima organizacional en el sector salud, es importante reconocer los desafíos inherentes a la implementación de estas estrategias. El sector salud es un entorno altamente complejo y diverso, con una estructura organizacional que incluye médicos, enfermeras, personal administrativo y técnico, cada uno con diferentes expectativas y roles dentro de la institución.

Además, la alta presión, el estrés y el desgaste emocional que enfrentan los trabajadores de la salud, especialmente en contextos de crisis sanitaria, como las pandemias, pueden dificultar la implementación de estrategias gerenciales. Si bien un liderazgo transformacional y una toma de decisiones participativas son ideales en teoría,

en la práctica pueden verse limitados por factores como la falta de recursos, la resistencia al cambio, la alta rotación de personal y las tensiones entre los diferentes niveles jerárquicos. Por lo tanto, las instituciones de salud deben adaptar las estrategias de gestión avanzada de manera gradual, teniendo en cuenta las características específicas de su entorno y la necesidad de generar un compromiso genuino entre todos los actores involucrados.

Por consiguiente, estas estrategias contribuyen a mejorar la satisfacción del personal, reducir el agotamiento y aumentar la calidad de los servicios prestados a los pacientes. Sin embargo, la implementación exitosa de estas estrategias requiere una adaptación al contexto único de cada institución de salud, así como la capacidad de equilibrar las necesidades de flexibilidad con las demandas de control y eficiencia en situaciones de alta presión. El desafío radica en crear un ambiente de trabajo que no solo sea eficiente, sino también humano y colaborativo, para garantizar la sostenibilidad y la calidad a largo plazo en el sector salud.

CONCLUSIONES

Las estrategias de gerencia avanzada son esenciales para mejorar el clima organizacional en el sector salud. Este estudio ha demostrado que la implementación de enfoques gerenciales avanzados, como el liderazgo transformacional, la toma de decisiones participativas y la flexibilidad organizacional, tiene un impacto positivo tanto en la satisfacción y bienestar del personal como en la calidad del servicio brindado a los pacientes. Las organizaciones de salud que adoptan estas estrategias avanzadas pueden generar un ambiente de trabajo colaborativo, innovador y adaptable, lo cual es fundamental en un sector tan dinámico y desafiante.

De la misma manera, el liderazgo transformacional se ha identificado como un factor clave para optimizar el clima organizacional. Los líderes que adoptan un enfoque participativo, motivador y orientado a la innovación no solo logran mejorar la moral del personal, sino que también crean un entorno donde los empleados se sienten valorados y comprometidos. La creación de una visión compartida y la implementación de cambios proactivos son cruciales para garantizar un ambiente laboral saludable, que a su vez se refleja en la mejora de la calidad de los servicios de salud. No obstante, es importante reconocer que,

en contextos de crisis, un liderazgo autoritario y centralizado puede ser necesario, aunque debe ser utilizado con moderación para evitar efectos negativos a largo plazo.

Por su parte, la toma de decisiones participativa es otra estrategia que optimiza el clima organizacional en el sector salud. Cuando los trabajadores son involucrados en el proceso de toma de decisiones, especialmente en cuestiones relacionadas con su trabajo y la gestión de la institución, aumentan su sentido de pertenencia y responsabilidad. Este método no solo fomenta la comunicación y la transparencia, sino que ayuda a disminuir tensiones y conflictos en el equipo. No obstante, es crucial lograr un balance, puesto que la toma de decisiones centralizada sigue siendo útil en crisis o cuando se necesita agilidad para implementar decisiones.

Considerado de esta manera, la flexibilidad organizacional surge como uno de los elementos más significativos para mejorar el clima organizacional. En un ámbito tan dinámico y lleno de variables impredecibles como el sector de la salud, disponer de estructuras organizativas flexibles y descentralizadas permite que las instituciones se adapten con rapidez a nuevas exigencias, tecnologías y crisis. La flexibilidad no solo incrementa la eficiencia operativa, sino que también favorece el bienestar de los empleados, otorgándoles más autonomía y control sobre sus tareas. Las entidades que implementan estructuras rígidas y jerárquicas pueden provocar frustración y cansancio en su personal, afectando de manera negativa el rendimiento y la calidad del servicio.

Cabe considerar que, aunque las estrategias de gerencia avanzada presentan claros beneficios, la implementación exitosa de estas en el sector salud enfrenta desafíos significativos. La alta presión, el estrés y la carga emocional a los que están expuestos los trabajadores del sector salud, junto con las limitaciones de recursos, pueden dificultar la adopción de enfoques gerenciales innovadores. Además, la diversidad de roles y perfiles dentro de las organizaciones de salud implica que no existe una solución única para todos los casos. Las estrategias deben ser adaptadas a las características específicas de cada institución, considerando sus particularidades culturales, estructurales y operativas. Desde esta perspectiva, las estrategias de gerencia avanzada tienen el potencial de transformar el clima organizacional en el sector salud, creando un entorno laboral más saludable, colaborativo y eficiente. La clave para su éxito radica en la

implementación adaptada a las necesidades específicas de cada institución, teniendo en cuenta los desafíos propios del sector y las características de su personal.

REFERENCIAS

- Becerra, Luis. *Métodos y técnicas de investigación cualitativa*. 3ª ed. Bogotá: Editorial Ecoe, 2018.
- Drucker, Peter F. *El Drucker Esencial: Lo Mejor de Sesenta Años de Escritos Esenciales de Peter Drucker sobre Administración*. Nueva York: HarperBusiness, 2011.
- Friedman, Ben e Isaac Podolsky. *Comportamiento organizacional en la atención médica: Un estudio sobre el trabajo y el estrés en el sector salud*. Nueva York: McGraw-Hill, 2016.
- Hernández Sampieri, Roberto, Celsa Fernández y Pilar Baptista. *Metodología de la Investigación*. 6ª ed. México: McGraw-Hill, 2019.
- Kotter, John P. *Liderando el cambio*. Boston: Harvard Business Press, 2012.
- Marín, José y Sandra Guzmán. *Investigación Documental: Métodos y Técnicas*. Buenos Aires: Ediciones Académicas, 2015.
- Maslach, Christina y Michael P. Leiter. *La verdad sobre el síndrome de burnout: Cómo las organizaciones causan estrés personal y qué hacer al respecto*. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.
- Mintzberg, Henry. *Safari de Estrategia: Un Recorrido Guiado por las Tierras Salvajes de la Estrategia*. 2da ed. Nueva York: Free Press, 2008.
- Pérez-López, Juan A. y José Rodríguez-Peña. *El Clima Organizacional en las Instituciones de Salud: Un Análisis de los Factores de Éxito*. *Revista Latinoamericana de Gestión y Salud* 3, núm. 2 (2017): 45-60.
- Robbins, Stephen P., y Timothy A. Judge. *Comportamiento organizacional*. 15.ª ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2013.
- Sánchez, Carlos. *La Investigación Científica en Ciencias Sociales*. Madrid: Editorial Universitaria, 2017.
- Schein, Edgar H. *Cultura organizacional y liderazgo*. 4.ª ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.