

UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
“PROF. Y DR. SANTIAGO ECHEGOYEN”
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA



INFORME DEL SEMINARIO DE PRE-ESPECIALIZACIÓN

CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR SALUD
EN EL PERIODO DE LA POSTPANDEMIA

INFORME DEL SEMINARIO DE PRE-ESPECIALIZACIÓN PARA OPTAR
AL TÍTULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTADO POR

FÁTIMA IRENE ABULLARADE NAVARRETE

SAN SALVADOR, SABADO 17 DE MAYO DEL 2024

Universidad Evangélica de El Salvador
Facultad de Ciencias Sociales “Prof. y Dr. Santiago Echegoyen”
Licenciatura en Psicología

Dra. Cristina Juárez de Amaya
Rectora

Dra. Mirna García de González
Vice Rector Académico y de facultades

Dra. Nuvia Estrada
Vice Rector de Investigación y Proyección Social

Ing. Sonia Rodríguez
Secretaria General

Msc. Vladimir Cruz Barahona
Decano de la Facultad de Ciencias Sociales

San Salvador, miércoles 17 de mayo del 2024

INDICE

RESUMEN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1 Situación Problemática:	4
1.2. Objetivos:	6
1.2.1 <i>Objetivo General</i>	6
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	6
1.3 Justificación	7
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1 Antecedentes históricos sobre el clima en el sector salud en el periodo de la postpandemia	9
2.1.1 <i>Antecedentes internacionales</i>	9
2.1.2 <i>Antecedentes nacionales</i>	11
2.2 Psicología Organizacional.....	13
2.2.1 <i>Definición de psicología organizacional</i>	13
2.2.2 <i>Definición de organización</i>	14
2.2.3 <i>Tipos de organizaciones</i>	15
2.2.4 <i>Relaciones de intercambio entre la organización y colaboradores</i>	16
2.2.5 <i>Funciones del Psicólogo organizacional</i>	17
2.2.6 <i>Área de trabajo del psicólogo organizacional en el sector salud</i>	18
2.3 Cultura organizacional	19
2.3.1 <i>Características de la cultura organizacional</i>	20
2.3.2 <i>Componentes de la cultura organizacional</i>	21
2.4 Clima organizacional	23
2.4.1 <i>Concepto de clima organizacional</i>	23
2.4.2 <i>Componentes del clima organizacional</i>	25
2.4.3 <i>Factores que influyen en el clima organizacional</i>	25
2.4.4 <i>Dimensiones del clima organizacional</i>	26
2.4.5 <i>Variables relacionadas al clima organizacional</i>	28
2.4.6 <i>Tipos de clima organizacional</i>	30
2.4.7 <i>Consecuencias de un clima organizacional favorable y desfavorable</i>	32
2.4.8 <i>Clima organizacional durante la Pandemia en el sector salud</i>	34

2.4.9 Clima organizacional durante la postpandemia en el sector salud	35
2.4.10 Cambios del clima organizacional en el sector salud durante la postpandemia	37
2.4.11 Beneficios en el clima organizacional	37
2.5 Teorías sobre clima organizacional	38
2.5.1 Teoría de las expectativas	38
2.5.2 Teoría X y Y de McGregor	39
2.5.3 Teoría de Likert	39
2.5.4 Teoría bifactorial de la satisfacción	40
CAPITULO III: ESTRUCTURA METODOLÓGICA	42
3.1 Categorías principales:	43
3.2 Categorías Secundarias:.....	44
CAPITULO IV: ARGUMENTACIÓN	46
4.1. Objetivo de estudio o interés personal	46
4.2. Relación entre las categorías.....	47
4.2.1. Afectaciones en el Clima organizacional a raíz de la Pandemia COVID-19	47
4.2.2. Cambios en el Clima organizacional en el periodo de la Post Pandemia COVID-19	49
4.2.3. Beneficios en el Clima organizacional y Experiencias laborales en el contexto COVID-19.....	50
4.3. Reflexión personal	52
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
5.1. Conclusiones.....	54
5.2. Recomendaciones	56
Referencias	58
ANEXOS	68

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Factores que influyen en el clima organizacional	26
Tabla 2: Tipos de clima organizacional según el modelo de Likert	31

RESUMEN

Todas las organizaciones sin importar su rubro están formadas por personal que trabaja en conjunto para un fin u objetivo en común. Para que el desempeño de un empleado sea óptimo es necesario proveerlo de un clima organizacional favorable o positivo, en el que se sientan valorados, tengan buenas relaciones interpersonales y se les retribuya económicamente de acuerdo con su trabajo. Este clima fue afectado gravemente en el periodo de la pandemia del COVID-19 sobre todo en las organizaciones del sector salud, ya que su personal debía enfrentar la crisis sanitaria mundial con los recursos de los sistemas de salud de sus respectivos territorios, lo que fue especialmente difícil en países del tercer mundo como El Salvador, el cual actualmente ha realizado modificaciones en su sistema público sanitario. Es claro que el clima laboral en la postpandemia es diferente al de la pandemia, puesto que se ha vuelto a normalidad con respecto a los contagios de esta enfermedad infecciosa. Por lo tanto, es necesario conocer cómo está la situación con el clima laboral de estas organizaciones de salud, para seguir mejorándolas después de todo el aprendizaje ocurrido en la pandemia ya que esto no solamente atañe a su personal, sino que también a toda la población que recibe sus servicios y puede ser afectada por su productividad y desempeño.

Palabras clave: pandemia COVID-19, postpandemia, clima organizacional, experiencias laborales, satisfacción, sector salud.

INTRODUCCION

Las organizaciones están formadas por capital humano que busca un fin u objetivo en común, las cuales funcionan y se mantienen a través del trabajo de sus colaboradores. Para que una organización tenga resultados favorables, esta debe cuidar a su personal brindándoles buenas condiciones laborales y prestaciones acordes a su trabajo. Esto depende en gran parte del clima laboral que perciban los trabajadores sobre su valoración en la organización, desarrollo profesional, beneficios, salario; así como el ambiente físico en el que se encuentran. Cuando se establece un mal clima existen problemas como conflictos interpersonales, bajo desempeño y productividad que puede visualizarse al realizar malos procedimientos o brindar un mal servicio a los clientes, lo cual se traduce en pérdidas económicas y una mala reputación en la organización.

El clima laboral fue afectado grandemente durante la pandemia del COVID-19, sobre todo en las organizaciones del sector salud, puesto que sus trabajadores tenían la presión de enfrentar y sobrevivir al mismo tiempo a una crisis sanitaria mundial. A raíz de todo lo sucedido en esta área se visibilizaron muchos problemas en los sistemas de salud, especialmente en países en vías de desarrollo como El Salvador, que actualmente ha realizado cambios en su red sanitaria pública. Es por esto, por lo que es necesario estudiar el clima laboral en el sector salud en el periodo de la postpandemia. Para lo cual se ha realizado este trabajo de investigación que se compone de cinco capítulos que se presentan a continuación:

En el capítulo I denominado como “Planteamiento del problema” se compone por tres subtítulos. El primero corresponde a la situación problemática en la que se aborda la influencia del clima laboral dentro de las organizaciones. El segundo trató sobre los objetivos, en los que se plantean uno general y tres específicos que reflejan el propósito de esta investigación. Y en el tercero se encuentra la justificación, en el que se explica la importancia de crear un clima organizacional favorable para el bienestar de sus trabajadores.

El capítulo II titulado “Marco teórico” se recopila la teoría bibliográfica que sustenta el presente trabajo de investigación. Este comienza con los antecedentes tanto internacionales como nacionales sobre el clima en el sector salud en el periodo de la postpandemia. Se continua con la psicología organizacional en el que se detallan los conceptos de organización con sus tipos, las funciones de psicólogo laboral y cultura organizacional. Luego está la información sobre el clima organizacional su concepto, componentes, dimensiones, tipos, variables relacionadas y los factores que influyen en este. Para después fundamentar el clima organizacional del sector salud durante la pandemia y la postpandemia, así como los beneficios en esta época. Para terminar con cuatro teorías sobre clima organizacional en las que se encuentra la teoría de las expectativas, X y Y, Likert y bifactorial de la satisfacción.

El capítulo III corresponde a la “Estructura Metodológica” que se compone por la explicación del tipo de enfoque, muestreo, así como de las categorías principales y secundarias de la presente monografía.

Dentro del capítulo IV titulado “Argumentación” se encuentra el objetivo de estudio o interés personal, seguido de la relación entre las categorías principales y secundarias para terminar con una reflexión personal sobre el trabajo de investigación.

En el último capítulo V llamado “Conclusiones y recomendaciones” se realizó una síntesis de todo el análisis de la investigación.

La monografía termina con las referencias bibliográficas y el cuadro de anexos de estas.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación Problemática:

El Salvador y el mundo entero fue afectado por la pandemia ocasionada por el virus del COVID-19, la cual incidió en muchos aspectos en el diario vivir de todas las personas, como lo son en los ámbitos personal, laboral y social. Esta crisis sanitaria global provocó una reestructuración de la forma de interactuar de las personas pues debido a este virus se cerraron fronteras, se restringió la libre circulación en espacios públicos, se promulgo mantener una “sana” distancia para evitar los contagios de esta enfermedad; además de otras medidas como el uso de mascarillas, alcohol gel y lavado de manos constante.

Todos estos cambios para contrarrestar la transmisión del COVID-19 afectaron tanto a la población como a las organizaciones que tuvieron que amoldarse a las medidas impuestas por los gobiernos de su respectivo país para poder subsistir en una nueva realidad en el periodo de cuarentena en la pandemia, así como también en la postpandemia para garantizar su funcionamiento operativo y el bienestar de sus colaboradores. Esto generó una nueva dinámica en las organizaciones que impactó negativamente en la calidad de vida de los colaboradores y por consiguiente su rendimiento individual y colectivo; lo cual se asocia directamente con el clima laboral de cada organización (Correa & Llanos, 2022).

Estudiar y mejorar el clima laboral es una de las tareas del Departamento de Recursos Humanos que utiliza sus conocimientos sobre las organizaciones para realizar procedimientos administrativos para mejorar la contratación, salario, compensaciones y bienestar de los colaboradores con el fin de crear un ambiente laboral que aumente la efectividad y productividad de sus trabajadores (Armijos et al., 2019). De esta manera, el clima laboral se refiere al entorno psicosocial percibido por los colaboradores en la organización en la que se desenvuelven, en el que se incluyen aspectos como las relaciones interpersonales, el ambiente físico y las políticas administrativas que influyen en el trabajo. Este clima afecta el comportamiento de sus

integrantes de manera positiva o negativa por lo que es sumamente importante para el desempeño y éxito de cualquier organización (Arauz & Tito, 2015).

Por lo tanto, las características de una organización siempre influirán en el bienestar y satisfacción de sus colaboradores, sobre todo en rubros en el que hay una atención a clientes o contacto humano como lo es el sector salud en toda su extensión. Los problemas de estos trabajadores incluyen largas jornadas laborales, privación de sueño, sobredemanda de pacientes, estrés, malos tratos de sus superiores en jerarquía, irrespeto de los pacientes entre otros factores.

Todo esto contribuye a un agotamiento tanto físico como mental que conlleva a sufrir el síndrome del trabajador quemado o *burnout*. Según Maslach (1997), el *burnout* se produce cuando no se puede afrontar el estrés crónico de una manera adecuada en el que existe un desgaste emocional, frustración y un decaimiento en el desempeño, lo que afecta la calidad de vida de quien lo padece convirtiéndolo en un riesgo de salud del individuo, así como en un obstáculo para realizar las funciones en su trabajo, teniendo más ausentismo, errores y repercusiones graves en el ámbito de atención en salud (Hidalgo & Lachiner, 2015).

El síndrome de *burnout* es muy común en el ámbito hospitalario siendo los doctores y las enfermeras los más afectados por sus largas jornadas de trabajo, su interacción constante y directa con pacientes, además de desenvolverse en condiciones laborales deplorables (Cerón, 2023). Dicho síndrome tuvo un aumento considerable en la pandemia del COVID-19 al aumentar el flujo de trabajo, la vulnerabilidad del contagio al virus, el riesgo de muerte, la desesperación de los familiares de los pacientes, la paranoia de la población sobre el riesgo de contagio al estar en contacto con el personal de salud entre otros. Todos estos factores influyeron a que se realizaran cambios estructurales y se visualizara la importancia de la labor de los trabajadores del sector salud. Actualmente en el periodo postpandémico aún se necesitan muchos cambios para mejorar el clima laboral y por consiguiente el bienestar y calidad de vida de estos colaboradores.

1.2. Objetivos:

1.2.1. *Objetivo General*

- Analizar el impacto de la pandemia del COVID-19 y sus consecuencias en el clima de las organizaciones del sector salud

1.2.2. *Objetivos Específicos*

- Mostrar las afectaciones en el clima de las organizaciones del sector salud en el periodo de la pandemia.
- Describir los cambios en el clima en organizaciones del sector salud en el periodo de la postpandemia.
- Explicar los beneficios que recibió el sector salud en el clima a raíz de las experiencias laborales en el periodo pandémico y postpandémico.

1.3. Justificación

La pandemia del COVID-19 impactó negativamente en la salud mental del mundo entero debido a la gravedad de los síntomas de la enfermedad, el peligro de muerte y las medidas necesarias que fueron tomadas para contener y prevenir los contagios. Todos estos factores repercutieron grandemente en la vida de las personas al estar en constante estrés, tener miedo y desesperación pues, la enfermedad no tiene un tratamiento farmacológico para su curación y no existía una vacuna para ese virus en particular.

Esta problemática no solo afectó a las personas, sino que también a diferentes tipos de organizaciones, siendo la más afectada sin lugar a duda, el sector salud en toda su extensión desde el personal dentro de hospitales o unidades de salud como médicos, personal de enfermería, laboratoristas, hasta personal que trabajó en dependencias privadas, el ISSS, entre otros; ya que estos fueron la primera línea de combate contra el COVID-19 y los más vulnerables a contraer la enfermedad.

En el periodo de la pandemia la dinámica laboral de estos trabajadores se volvió caótica, ya que tuvieron que utilizar un traje especial para evitar el contagio, trabajar largas jornadas laborales, pues no abarcaban a atender la cantidad de pacientes, también tuvieron que lidiar con numerosas muertes y la desesperación de sus familias. Además de todo lo anterior, sufrieron de ser juzgados como una amenaza de muerte para las personas que estuvieran a su alrededor como vecinos o familiares.

Para todo esto, todas las organizaciones del sector salud ayudados por políticas públicas realizaron cambios para compensar a estos trabajadores y aumentar su bienestar como por ejemplo darles bonos o aumentos de salarios, además de mejorar su imagen ante la sociedad para tener más reconocimiento por parte de la población sobre sus problemas, lo cual se hizo para mejorar el clima laboral de este sector. Pero que aún en la actualidad en la postpandemia persisten muchas dificultades en este ambiente laboral que deben ser visualizadas, pues todavía falta mucho por mejorar en el clima y bienestar laboral de estos trabajadores. Por lo tanto, esta revisión bibliográfica se realizará con el objetivo de identificar los cambios en el clima en

organizaciones del sector salud tanto en la pandemia como en el periodo de la postpandemia para poder identificar oportunidades de mejora y sus beneficios para aumentar el bienestar de sus trabajadores.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes históricos sobre el clima en el sector salud en el periodo de la postpandemia

2.1.1. Antecedentes internacionales

La pandemia del coronavirus (COVID-19) se originó en Wuhan, República Popular China, la cual se extendió rápidamente a nivel mundial hasta que el 30 de enero de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) decreto la enfermedad como una emergencia global (Velavan & Meyer, 2020). Esta pandemia además de causar daños a la salud física de los que se contagiaron, también causo efectos negativos en la salud mental en toda la población mundial y especialmente al personal de salud de los cuales fueron los más afectados los trabajadores del área de enfermería, y los que trataban directamente con casos sospechosos o confirmados de la enfermedad. En estos prevalecían sentimientos de irritabilidad, tristeza, soledad y miedo a la muerte (Huarcaya-Victoria, 2020).

Con el objetivo de detener los contagios masivos, cada estado o gobierno de cada país determino un plan a seguir para combatir el COVID-19; en los que la mayoría optó por imponer una cuarentena estricta, además de restricciones para el ingreso de viajeros internacionales. Lo que significó que las medidas de aislamiento fueron legalizadas y hubo muchos cambios a nivel de organizaciones, siendo la industria de salud la más afectada en cuanto a enfrentar y manejar los niveles de estrés de sus trabajadores. Dado que el sistema de sanidad fue desbordado por el incremento de casos que necesitaban asistencia, lo cual resulto en largas jornadas de trabajo, descanso inadecuado, fatiga, enfermedades mentales y el síndrome de burnout en sus colaboradores (Bermúdez, 2022).

Esta pandemia puso al descubierto los problemas y carencias de los sistemas sanitarios sobre todo en Latinoamérica que se caracteriza por tener una sobredemanda de pacientes para el numero de personal de salud disponible. Este aumento de carga laboral, el riesgo de infección y las decisiones de vida o muerte que

debieron de tomar estos trabajadores se sumaron a los estresores que ya tenían como: bajo apoyo social, demandas físicas y emocionales, liderazgo negativo, clima laboral desfavorable, falta de insumos y equipamiento entre otros. Todo esto significó un aumento de malestares psicosociales en el personal de salud sumado a la sensación de incertidumbre al no tener claro las afectaciones, secuelas y mecanismos de contagio de la enfermedad, así como la duración de la crisis mundial, la durabilidad de los recursos, las posibles soluciones y la creación de vacunas para combatir el COVID-19 (Juárez García, 2020).

Está claro que la pandemia fue un suceso histórico impredecible y por lo tanto incontrolable, ya que el mundo no estaba preparado para todos sus efectos y consecuencias, la cual dejó en evidencia carencias como condiciones laborales perjudiciales y procesos obsoletos en las organizaciones como por ejemplo la posibilidad de realizar teletrabajo. Otro de los aspectos que también se mostró afectada fue el clima laboral el cual define el desempeño, satisfacción y bienestar de los colaboradores en cualquier organización (Apunte, 2022).

La emergencia sanitaria provocada por el COVID-19, empeoró el clima laboral del sector salud al haber menor productividad debido a que muchas consultas médicas y servicios hospitalarios fueron desplazados para tratar los contagios del virus. Además, que no todos los trabajadores fueron recompensados debidamente por su dedicación, lo que los desmotivó creando un ambiente aún más difícil de manejar. Esto provocó un menor compromiso del personal con las instituciones de salud para las que trabajaban por lo que su atención y calidad desmejoraron, ocasionando mayor número de errores en sus procedimientos (Apunte, 2022).

En una investigación realizada por Carreño et al. (2022), sobre “el grado de relación entre el clima organizacional y síndrome de *burnout* del personal que labora en el Hospital Regional de Cusco en el contexto de la pandemia por el COVID-19 en el año 2021” se encontró que los profesionales de la salud de este hospital en Perú tenían mayores dificultades que países desarrollados al tener menos herramientas, peor infraestructura, toma de decisiones deficientes y mala comunicación. Todos estos

problemas sumados a la cantidad de pacientes a tratar llevaron a que el personal experimentara mayores niveles de estrés, cansancio y síndrome de *burnout* en el periodo de la pandemia, lo cual también se correlaciono con un mal clima laboral.

Choque (2020) investigó si había una relación entre el afrontamiento del estrés y clima organizacional en el personal de obstetricia del Hospital Regional Honorio Delgado Espinoza, (Arequipa, Perú) durante la pandemia. En esta se identificó que su personal tenía un estilo de afrontamiento activo del estrés que permite la resolución de conflictos y una sana relación interpersonales permitiéndoles tener una mejor adaptación para enfrentar la emergencia sanitaria. Es importante mencionar que el 93.9% de los involucrados en el estudio percibía un clima organizacional favorable y no trataban directamente casos de COVID-19 (Choque, 2020).

Estas investigaciones en hospitales a pesar de haber sido realizadas en el periodo de la pandemia demuestran climas laborales distintos por lo que su personal tiene un nivel de desempeño y satisfacción diferentes. En la gran mayoría de investigaciones se expone que la pandemia del COVID-19 empeoro las condiciones laborales del sector salud en toda su extensión, al acrecentar sus deficiencias estructurales y administrativas que afectan todo el ambiente laboral y por lo tanto la satisfacción y bienestar de sus colaboradores.

2.1.2. Antecedentes nacionales

La pandemia tuvo un impacto grande en el continente americano, en especial en países en vías de desarrollo y con un débil sistema de salud nacional. Para el año 2020, El Salvador era el país que más pruebas de COVID-19 había realizado a su población en la región centroamericana, estas fueron hechas tanto a personas expuestas a la infección, con síntomas y viajeros internacionales, sin importar si estuviera afiliada al seguro social (ISSS). Al mismo tiempo el país comenzó a construir un hospital especializado para la pandemia y se habilitaron cabinas móviles con el fin de mejorar la red nacional de los hospitales (Ministerio de Gobernación, 2020). Este Hospital llamado El Salvador que fue creado para el tratamiento del COVID-19,

actualmente es utilizado para atender pacientes en diferentes especialidades médicas. En este aún se siguen construyendo diferentes áreas que contendrán equipo moderno para diferentes espacios como radiología y diferentes tipos de laboratorios como de biología molecular (Cea & Alas, 2023).

Otra de las políticas públicas ejecutadas fue establecer la prohibición de despido de colaboradores que sus empresas hayan sido afectadas por la crisis sanitaria, lo que incluyó al sector salud (Enríquez & Sáenz, 2021). Además, el país tuvo una estrategia de vacunación rápida y efectiva que empezó a inmunizar a todos los ciudadanos de manera voluntaria y no obligatoria, la cual constaba de cuatro fases. La primera de estas consistía en vacunar al personal de salud que trabajaran tanto del área pública como privada, en el que también se dio prioridad a los más expuestos o vulnerables al tener alto riesgo de contagio por estar en contacto con pacientes u objetos contaminados con el virus, lo cual incluye a todos los que laboraban en los hospitales. Luego de estos, se vacunó al personal administrativo y menos expuesto de este sector. La segunda correspondía al “personal esencial” como trabajadores de la fuerza armada, educación y aduanas. La tercera fase era dirigida a mayores de cincuenta años y la última a personas sanas con edades entre 18 y 49 años (Calderón, 2021).

A pesar de los esfuerzos del gobierno para enfrentar la pandemia, hubo múltiples denuncias por parte de médicos y personal de salud que trabajan en el seguro social (ISSS), Ministerio de Salud y Fosalud sobre la falta de insumos para el tratamiento de los pacientes tales como mascarillas, guantes, lentes y trajes estériles para la protección adecuada de estos trabajadores, lo que representó un riesgo grave a su salud. Este abastecimiento de suministros para evitar contagios del personal, sus pacientes y familiares debía ser garantizado por el estado desde un inicio y fue solventado muchos meses después (Marroquín, 2020).

Por lo cual, El Salvador aprobó un decreto para mejorar las medidas de salud y seguridad ocupacional con el fin de proteger a los trabajadores de la salud que garantizara tener acceso a un seguro de vida y equipos de protección. Además de establecer que ningún trabajador pudiera ser despedido o reducir su salario por estar

en cuarentena. Al mismo tiempo, se autorizó un bono de compensación a los empleados públicos que realizaron actividades directas para combatir el COVID-19 con un monto de \$150.00 (Organización Internacional del trabajo [OIT], 2020).

Estos son algunos antecedentes sobre la situación del país en el contexto de la pandemia con respecto al sector salud. Lamentablemente no ha habido mayor investigación con artículos científicos publicados sobre el tema de clima y satisfacción laboral de estos trabajadores en El Salvador, por lo que no es posible citarlos en esta monografía.

2.2. Psicología Organizacional

2.2.1. Definición de psicología organizacional

Antes de conceptualizar a la psicología organizacional es necesario definir de donde se deriva, es decir, la psicología; la cual puede tener muchas variaciones según diferentes autores pero que todos pueden estar de acuerdo en que es la ciencia que estudia el comportamiento, la conciencia, las experiencias y los procesos mentales la cual está dividida en múltiples áreas, enfoques con métodos variados que pueden utilizarse en muchas ocupaciones o campos de estudio (Arana et al., 2006).

En 1944, la Asociación Americana de Psicología (APA), reconoció el carácter científico de la psicología en el área laboral al crear la división 14: psicología industrial y de negocios, la cual cambio a su nombre actual en 1970 a psicología industrial y organizacional (Enciso & Perilla, 2004). Así como puede haber múltiples conceptos de psicología, así también existen diferentes concepciones sobre su accionar en el área organizacional. A continuación, se exponen algunas de estas.

Según Zepeda (1999, como se cita en Gómez, 2016), la psicología organizacional se encarga del estudio de los procesos psicológicos de cada individuo al mismo tiempo de analizar como los procedimientos de la organización impactan a sus integrantes. Furnham (2001) por su parte, considera que esta disciplina busca

administrar las organizaciones con el fin de tener una mejor producción y tratar humanamente a los colaboradores que la conforman.

Para Molina (como se cita en López & Arboleda, 2015), esta área del conocimiento le concierne la aplicación de conocimientos, conceptos, procedimientos y métodos de la psicología aplicados en el área laboral, que busca beneficiar tanto a empleados como a la organización. Además, Riggio (2015) concuerda al describir a la psicología Industrial/Organizacional (I/O) como el área especializada para estudiar el comportamiento en el entorno laboral. Una labor que es muy amplia debido a la gran cantidad de trabajos que requieren de diferentes habilidades tanto físicas como mentales. Concepto que comparte Schultz y Schultz (2010), pues exponen que la psicología industrial (I)-organizacional (O) implica métodos, hechos y principios de la psicología enfocados en las personas en su lugar de trabajo. Estos autores sostienen que la psicología al ser una ciencia trata con hechos que son medidos y documentados que pueden ser verificados a través de la observación y experimentación. Es decir, no utiliza corazonadas, opiniones y prejuicios, puesto que una ciencia es objetiva en su estudio y resultados.

2.2.2. Definición de organización

Según Babativa (2017), una organización es un sistema social en el que sus integrantes comparten intereses comunes que guían su toma de decisiones y acciones siempre regidos por un marco legal y ético que regula y protege los derechos de quienes la conforman. Decir que una organización es un sistema se refiere a que su accionar se centra en la colectividad más que en las individualidades. También se puede considerar a una organización como “viva” y “abierta”, pues esta se adapta al ambiente para poder mantenerse y en caso lo requiera evolucionar con el fin de satisfacer sus necesidades para sobrevivir a los cambios del entorno.

Las organizaciones también poseen una misión y visión específica que guía el accionar de las empresas según sean sus objetivos productivos, comerciales o de servicios. La misión corresponde a la razón de ser de la empresa, para lo que fue

creada y debe servir, la cual guía las actividades de la organización según sus principios y valores, los cuales son el origen de la cultura organizacional que es transmitida por sus líderes y dirigentes. La visión es como la empresa se ve a sí misma y se proyecta en un futuro con respecto a sus recursos, relaciones y mercados para tomar las acciones necesarias para tener éxito. Tanto la misión como la visión establecen propósitos para orientar el comportamiento de su personal para el logro de objetivos, los cuales les brindan cohesión y sentido a los colaboradores (Chiavenato, 2009).

2.2.3. Tipos de organizaciones

Existen diferentes tipos de organización según la estructura, objetivos, recursos, magnitud, producción entre otros. Según Münch y García (2012) las clases de organizaciones más comunes son:

1- Organización Militar o Linear

Se utiliza comúnmente en instituciones militares donde la toma de decisiones y autoridad se mantiene en una sola persona. Es decir, los subordinados o colaboradores solo le reportan a un jefe. Esto se mantiene en una línea en la que entre más arriba se esté hay mayor responsabilidad y en cuanto más abajo hay menos autoridad. Es una organización rígida que no fomenta el desarrollo de sus empleados que son supervisados excesivamente.

2- Organización de Taylor o Funcional

Frederick Taylor propuso que la organización lineal dividiera el trabajo de un supervisor en 8 diferentes que se especializaran en diferentes funciones, lo que los haría expertos en su área y por tanto fueran una “autoridad funcional”. Con esta organización los supervisores y trabajadores se limitan a ejecutar exclusivamente las tareas que se les asignaron, lo cual se hizo con el fin de descentralizar y evitar la duplicidad de autoridad, además de la comunicación informal entre los colaboradores (Barba, 2010).

3- Organización Lineo-funcional

En esta se combinan la organización lineal con la funcional, la cual mantiene la autoridad y responsabilidad en un solo jefe para cada función en específico del cual está especializado. Esta es la más utilizada actualmente a través de las diferentes gerencias que tienen responsabilidad y autoridad dentro de su especialidad.

De esta se derivan:

Organización staff: se origina por la expansión de las empresas y la necesidad de incluir nuevas tecnologías por lo que debe haber especialistas que brinden asesorías a las áreas de la organización. El área de staff no tiene autoridad para ejecutar o dividir las cuestiones principales dentro de la organización, ya que sus funciones son: la planeación, control en servicios especializados, dar seguimiento y asesorar en su campo de trabajo (Minsal & Pérez, 2007).

Organización por comités: en este las cuestiones administraciones se concentran en un grupo de personas y no en una persona para discutir y decidir sobre los asuntos de la empresa. Los comités más comunes son: 1-directivo, 2-ejecutivo, 3-de vigilancia y 4-consultivo.

Organización matricial: en esta se combina la departamentalización por funciones con proyectos. Existe un gerente funcional con una sobreposición de un gerente de proyecto, es decir, los colaboradores tienen 2 jefes diferentes. Este tipo de organización puede aplicarse en toda la empresa o en un área dependiendo del crecimiento de la empresa. Esta estructura es ideal para juntar muchas habilidades especializadas para resolver problemas complejos además que le da más flexibilidad a la organización ahorrando costos (Minsal & Pérez, 2007).

2.2.4. Relaciones de intercambio entre la organización y colaboradores

Aunque los colaboradores son vistos como recursos que aportan sus habilidades, conocimientos, competencias, capacidades y motivación para realizar su trabajo dentro de la organización, siempre es importante reconocerlos como personas

que tienen personalidades, objetivos y expectativas particulares. Lo cual hace que su interacción con la organización sea compleja, pues cada colaborador debe satisfacer sus necesidades individuales al trabajar y ser capaz de alcanzar objetivos organizacionales. Para esto existen relaciones de intercambio de los recursos de los colaboradores para lo que existe contratos psicológicos para que exista un sentimiento de reciprocidad, el cual si disminuye o desaparece modifica el sistema social. Para esto los trabajadores reciben incentivos en forma de pagos o prestaciones a cambio de su contribución a la organización, en la cual estos seguirán colaborando si sus incentivos son iguales o mayores que las contribuciones que se le exigen (Chiavenato, 2011).

2.2.5. Funciones del Psicólogo organizacional

Un psicólogo industrial/organizacional es aquel que se desenvuelve en los lugares del trabajo para organizar y liderar actividades humanas que fomenten buenas relaciones laborales dentro de las empresas. Álvarez et al. (2018) afirman que el trabajo de estos psicólogos es vasto en el que pueden desempeñarse en el área o departamentos concernientes de talento humano en procesos relacionados a reclutar, seleccionar, capacitar y desarrollar al personal para mejorar la productividad y el alcance de metas.

Según Porras (2013), las principales tareas y obligaciones en las que se puedan desempeñar estos profesionales son:

- Aplicar sus conocimientos para la evaluación e interpretación de pruebas psicológicas en el proceso de selección de personal.
- Aplicar sus habilidades cognitivas para detectar, diagnosticar y dar solución a conflictos de relaciones interpersonales.
- Diseñar programas de inducción, rotación y capacitación de personal.
- Utilizar técnicas e instrumentos para diagnosticar el clima y cultura organizacional, para recomendar medidas preventivas o correctivas.

- Estudiar, reconocer y modificar factores socio psicológicos y físicos que intervienen en el comportamiento, desempeño y eficiencia que impacten en la sostenibilidad de la organización.
- Asesorar a gerencia respecto a negociaciones con los colaboradores, compradores y proveedores, mejorar de la imagen empresarial; además de orientar en temas de estilos de liderazgo y autoridad.
- Plantear soluciones con respecto a la integración humana, innovación y mejora de procesos productivos y administrativos al garantizar los principios de ergonomía para evitar accidentes y enfermedades ocupacionales.
- Proponer políticas para remunerar, incentivar y compensar a los colaboradores, al mismo tiempo de asegurar su bienestar y salud ocupacional.

Según Dunnette (1972) los psicólogos deben enfocarse en 9 aspectos en la psicología industrial los cuales son: 1-adaptación de la organización, 2-mantener la identidad individual, 3-estudiar las opiniones opuestas, 4-promover la responsabilidad social, 5-la tecnología como servicio a la humanización, 6-promover la armonía entre individuos y el ambiente físico, 7-enseñar a los gerentes o encargados a ser más flexibles en sus planeaciones, 8-aprendizaje sobre justicia social y política y 9-desarrollar un orden mundial para mantener en armonía personas, grupos y naciones. Estos aspectos pueden ser resumidos en 4 áreas: dinámica individual, dinámica interpersonal, objetivos y estructura organizacional.

2.2.6. Área de trabajo del psicólogo organizacional en el sector salud

El psicólogo organizacional desempeña su trabajo en el Departamento de Recursos Humanos, Talento Humano u otro relacionado a la administración del personal. En estos, se realizan acciones para beneficiar a la organización a través de actividades ejecutadas para que sus miembros alcancen sus objetivos personales, sociales y organizacionales, donde es indispensable crear un clima laboral adecuado o favorable. Por lo que este campo de acción comprende varios subdepartamentos como reclutamiento y selección, entrenamiento, higiene y seguridad en el trabajo, compensación, beneficios sociales, relaciones laborales, desarrollo del personal,

bases de datos y auditoria. Con una adecuada gestión en Recursos Humanos se garantiza establecer indicadores normativos para mejorar procesos como selección, desempeño, evaluación y capacitación del personal lo que repercute positivamente en el bienestar del personal, la incentivación, mejora de salarios y beneficios sociales (Armijos et al., 2019).

Esta área de trabajo varía según el tipo de organización que la contiene, así como también de la industria a la que pertenezca. Por lo cual, es necesario que este departamento de gestión de personal o talento humano sea especializado a la organización a la que sirve. Al sector sanitario o de sanidad le corresponde los Recursos Humanos en salud (RHUS) que se especializa en mejorar los procesos que garanticen una mejor calidad de atención a la población, al regular y promover el desarrollo de competencias en los empleados, así como detectar deficiencias en cualquier proceso o atención a personas (Inga-Berrosapi & Arosquipa, 2019).

En El Salvador se necesita el desarrollo de Recursos Humanos para la salud, puesto que todavía no se asigna presupuesto para cubrir las necesidades reales de contratación y programas de formación continua para los empleados, tampoco hay un sistema de planificación estratégica para el Sistema Nacional de Información para la Salud. Además, las instituciones de educación superior que forman en Recursos Humanos en salud no cuentan con los insumos necesarios para su enseñanza. Otro punto importante es que todavía no se ha iniciado la carrera sanitaria para los Recursos Humanos que está incluida en la política nacional de Desarrollo de Recursos Humanos en Salud de El Salvador (Ministerio de Salud de El Salvador [MINSAL], 2023).

2.3. Cultura organizacional

Según Bordas (2016), la cultura organizacional puede ser definida como el conjunto de valores, creencias y modelos de comportamiento compartidos por la mayor parte de los miembros de una organización, la cual está definida en gran parte por esta. Para Fierro (2016), esta cultura proporciona una guía de comportamiento

para los integrantes de una organización, el cual es un sistema de significado compartido y esta interiorizado por sus colaboradores. Es decir, en su forma de pensar y actuar en una empresa.

Por su parte para Schneider (como se cita en Cordero et al., 2022), la cultura en las organizaciones es el conjunto de valores, normas institucionales que determinan la filosofía, estilos de mando, el clima, la personalidad y esencia de la empresa; al mismo tiempo de la manera de esta de administrar sus recursos humanos y materiales y como todas estas interacciones influyen en su entorno. Una cultura puede adaptarse a cambios según sea su necesidad, puesto que las empresas evolucionan según los nuevos mercados y tecnologías emergentes.

2.3.1. Características de la cultura organizacional

La cultura laboral corresponde a un patrón general de conductas, valores y creencias compartidas por los integrantes de una organización. Para Salazar et al. (2009), este conjunto de significados compartidos tiene diferentes elementos que la caracterizan, entre las que están:

La identidad de sus miembros con la organización, disciplina o puesto de trabajo. Es decir, que tanta afinidad tengan los colaboradores con su trabajo, valores y principios organizacionales.

El énfasis de grupo, es decir, si se priorizan actividades aisladas o grupales dentro de la organización que busquen la integración y el trabajo en equipo.

El grado de perfil de decisión, donde se les puede dar mayor libertad a los empleados o no sobre cómo abordar las diferentes situaciones en el trabajo.

Existencia de integración entre unidades o no. Es decir, el grado de cooperación y comunicación efectiva entre departamentos o unidades administrativas.

Grado de control de la organización, el cual puede existir desde la imposición de reglas excesivas hasta favorecer el autocontrol de los colaboradores.

Tolerancia al riesgo, en la que una empresa puede fomentar o no la iniciativa, creatividad e innovación de los colaboradores.

Los criterios de recompensa que pueden ser basados en rendimiento, antigüedad favoritismo entre otros. Estos dependen totalmente del tipo de empresa y su capacidad adquisitiva.

Tolerancia al conflicto, pues la organización puede tratar de evitarlo o fomentarlo como elemento de oportunidad de desarrollo.

2.3.2. Componentes de la cultura organizacional

Según el autor Chiavenato (2009) toda cultura organizacional puede dividirse en 3 niveles:

El primer nivel que corresponde a los artefactos: es el nivel más superficial y perceptible, puesto que los artefactos son todo lo que cada persona puede ver, oír y sentir estando dentro de la organización. Dicho de otra manera, los artefactos nos indican de manera visual o auditiva como es la cultura como, por ejemplo, símbolos, historias o lemas.

El segundo nivel compuesto por los valores que adquieren los miembros de una organización, definen y justifican sus acciones. Estos valores en la mayoría de las organizaciones fueron creados por sus fundadores para regir los servicios, producción y atención al cliente como lo pueden ser la seguridad, honestidad o integridad.

El tercer nivel son los supuestos básicos que constituyen la parte más profunda y oculta de la cultura. Estos supuestos son percepciones, sentimientos y creencias inconscientes que dominan el pensamiento de las personas, las cuales no están escritos ni se enseñaron de manera directa por la organización.

Ambientes dentro de una organización

Las organizaciones como sistemas abiertos, no se encuentran aisladas del mundo, sino que interactúan con el ambiente que las rodea y modifica. Para Chiavenato (2011), el ambiente puede considerarse como todo lo que rodea o cubre a una organización, el cual puede ser dividido en dos estratos ambientales para explicar su dinámica en una organización. 1-el ambiente en general o microambiente y 2- el ambiente de trabajo o microambiente.

Microambiente o ambiente de trabajo

Es el ambiente de trabajo dentro de la organización, el cual es específico para cada empresa, pues, tienen entradas y salidas del sistema particulares. Es decir, sus proveedores de recursos y clientes. También en este ambiente se encuentran los competidores e instituciones reguladoras que imponen limitaciones y condiciones a las actividades organizacionales.

Para Salazar et al. (2009) el ambiente interno abarca la totalidad de fuerzas que se generan dentro de la organización desde la estructura organizativa, el cumplimiento de metas, el historial de éxitos, la comunicación, las relaciones laborales, la satisfacción laboral, los programas de capacitación, la rotación de personal, el ausentismo entre otros. Así como también las condiciones de la producción como la seguridad ocupacional, el empleo de tecnología y los insumos adquiridos.

Macroambiente o ambiente en general

Está conformado por todos los factores y variables que se presentan en la sociedad en general, tales como sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, tecnológicos entre otros. Todos estos factores se entremezclan provocando acciones y reacciones que puede resultar en inestabilidad complejidad, incertidumbre y cambio. El macroambiente influye en todas las organizaciones lo que puede favorecerles o no.

Para Taipe y Pazmiño (2015) el macroambiente influye en el microambiente al determinar oportunidades y amenazas al afectar en el poder de compra, establecer el patrón de consumo, los precios establecidos por proveedores, los salarios y las

políticas gubernamentales que las rigen, así como también sindicatos u organizaciones que impactan en un sector. Los cambios en las tecnologías también pueden facilitar el trabajo, productos o servicios. Otro determinante es el tipo de población a la que se atiende según sus características como edad, sexo, raza, estrato social, así como sus valores y educación. También los factores naturales inciden en las organizaciones como las características físicas del entorno, la zona geográfica, el clima, la temperatura y la presencia de fenómenos naturales.

2.4. Clima organizacional

2.4.1. Concepto de clima organizacional

El clima organizacional no es un concepto nuevo, puesto que ya había referencias de este término en trabajos de Lewin et al. (1939) en su artículo *Patterns of aggressive behavior in experimentally-created 'social climates'* donde afirmaron que había una atmosfera o contexto social determinado que depende del tipo de liderazgo que ejerzan los profesores a sus alumnos, la cual afecta psicológicamente a los grupos e individuos que se encuentran inmersos en ella. Luego de esto, muchos investigadores empezaron a estudiar el clima y caracterizarlo, aunque en la actualidad no existe un consenso sobre un concepto definitivo, por lo que existen los términos convergentes de clima organizacional, clima laboral o clima psicológico según la bibliografía consultada (Olaz, 2013).

Tal como su nombre lo indica el clima se debe a una metáfora sobre como el ambiente o atmosfera envuelve a un individuo o grupo y por lo tanto lo afecta según sean sus condiciones. Esto implica que para entender el clima organizacional también se deben tener en cuenta las percepciones de los individuos expuestos a este ambiente, es decir, su experiencia en función al contexto laboral (García et al., 2020). A continuación, se muestra conceptos según diferentes autores.

Según Litwin y Stringer (1968) el clima organizacional está ligado a la percepción subjetiva de los colaboradores al sistema y estilo formal de los administradores, así como también de factores ambientales y sociales de las personas

que trabajan ahí con sus actitudes, valores y creencias. El estilo de dirección o liderazgo en una empresa es muy importante para la percepción del clima, pues así los colaboradores interpretaran si están en un sistema cerrado/no participativo o abierto y participativo para interactuar con ellos sobre su satisfacción y desempeño.

De la misma forma James y Jones (1974) definieron al clima psicológico como el ambiente donde hay una conexión entre las motivaciones y conductas de los individuos. Dependiendo de las dimensiones del clima, así se modulará la influencia de la organización en el comportamiento y actitudes dentro del trabajo. Campbell (1976) afirmó que el clima laboral es una variable dependiente e independiente de la estructura de la organización, tanto porque de ahí se origina como porque sus efectos pueden dañar o mejorar a la empresa al redefinir las conductas de sus trabajadores.

Unos años más tarde, Brunet (1987, como se cita en Bordas, 2016) conceptualiza al clima organizacional como las percepciones del ambiente laboral que tienen sus empleados determinados por valores, actitudes, opiniones entre otros; que influyen en las variables de satisfacción, productividad y desempeño, pues no solo dependen de las variables personales de cada individuo. Por lo tanto, este clima también atañe aspectos como control, supervisión, conflictos, liderazgo, recompensas y castigos, así como también las características físicas de la organización.

Según Chiavenato (2011) el clima organizacional alude al ambiente interno percibido entre los miembros de una organización. Esta tiene una relación proporcional con la motivación de los empleados. Es decir, cuando la motivación es alta, el clima se favorece y hay mejores niveles de ánimo, colaboración, interés y satisfacción. Al contrario, si la motivación es baja por cualquier fallo de satisfacer necesidades o frustraciones, el clima empeora dando como resultado estados de apatía, insatisfacción, depresión, inconformidad y en casos más extremos, agresividad que puede llevar a enfrentamientos como las huelgas o manifestaciones.

2.4.2 Componentes del clima organizacional

Para Salazar et al. (2009), el clima comprende el medio interno de una organización por lo que estudiarlo implica tener en cuenta un grupo de componentes que den una visión completa de esta, los cuales son: 1) Características individuales: se refiere a la actitud, aptitud, motivación, personalidad de los miembros de una organización. 2) Comportamiento organizacional: como aspectos de nivel de tensión, satisfacción laboral, ausentismo, productividad, entre otros. 3) Ambiente social: abarca conflictos interpersonales, la comunicación, el compañerismo, el respeto entre otros. 4) Características estructurales de la organización: como lo son: su tamaño, estructura formal y estilo de dirección. 5) Ambiente físico: como el espacio que ocupan las instalaciones y los equipos; la decoración del ambiente, la contaminación y la temperatura.

2.4.3 Factores que influyen en el clima organizacional

Para Ucrós y Gamboa (2010) la interacción entre los integrantes y la organización puede ser afectada por las decisiones de la organización, así como también por la participación de sus miembros. Los cuales se pueden agrupar en 3 factores los cuales son: factores organizacionales, factores individuales y factores grupales.

Factores psicológicos individuales

Entre los procesos psicológicos que interfieren en la percepción del clima laboral en el individuo están: 1) la necesidad de establecer interacción con otras personas, 2) la necesidad de adquirir sentimientos de afinidad hacia la estructura organizacional, y 3) la construcción de un sentido de pertenencia, el cual puede ser negativo o positivo. Estos aspectos psicológicos se centran en como las personas se sienten y actúan frente a la organización. En la tabla 1 se especifican los factores que lo componen.

Factores grupales

Estos factores influyen sobre el clima organizacional y los individuos, que configuran una percepción de la organización que también modifica su comportamiento. Estos factores son: el liderazgo, la confianza en el jefe, la confianza en el grupo y el trabajo en equipo, los cuales son objeto de medición en el clima organizacional (ver tabla 1).

Factores organizacionales

Cada organización tiene sus características y atributos que afectan el clima organizacional, el comportamiento del individuo y la productividad. Entre las cuales destacan: el ejercicio del control, la orientación de resultados y estándares de rendimiento, la estructura organizacional, la comunicación, la difusión de políticas, los incentivos y los factores motivacionales (ver tabla 1).

Tabla 1.

Factores que influyen en el clima organizacional

Factores	Descripción
Psicológicos Individuales	Autonomía individual, motivación, sentido de pertenencia, grado de satisfacción, lealtad y compromiso con los objetivos, responsabilidad en el desempeño, disposición al cambio y ausentismo.
Grupales	Liderazgo, confianza en el jefe, confianza en el grupo y trabajo en equipo.
Organizacionales	Percepción del personal, practicas organizacionales formales e informales, el ejercicio de control, orientación de los resultados y estándares de rendimiento, estructura organizacional, comunicación y difusión de políticas.

Fuente: Elaboración propia con base a la teoría de Likert (como se cita en Ucrós y Gamboa, 2010).

2.4.4. Dimensiones del clima organizacional

Existen múltiples maneras de medir el clima organizacional, por lo tanto, hay muchas maneras de establecer dimensiones de esta, las cuales son elegidas para estudiarlas según el tipo de organización que se está evaluando. Según el modelo

teórico de Brunet (2011, como se cita en Burgos-Briones, 2022), el clima está altamente influenciado por el estilo de liderazgo predominante de las organizaciones, por lo que para medirlo es necesario considerar por lo menos 4 dimensiones entre las que se encuentran: 1) Autonomía individual que se refiere a la independencia y responsabilidad de los individuos para tomar ciertas decisiones, 2) Grado de estructura del puesto y sus obligaciones, el cual evalúa los métodos de trabajo, la comunicación y las relaciones entre jefes y subordinados, 3) Tipo de Recompensa, la cual corresponde a las remuneraciones, promociones y aspectos monetarios, 4) Consideración, esta dimensión se refiere al agradecimiento y apoyo que reciben los trabajadores de sus superiores.

También, de acuerdo con la teoría de Litwin y Stinger (1968, como se cita en Santana y Moreta, 2018), el clima organizacional esta influenciado por nueve factores o dimensiones, los cuales son: 1) Estructura que se refiere a como está dividida la organización según niveles jerárquicos de su organigrama, 2) Responsabilidad que se refiere al cumplimiento de tareas asignadas. Esta guarda relación con la autonomía del colaborador y el tipo de supervisión al que está sometido, 3) Recompensa o los incentivos que la organización otorga a cambio de la contribución de los colaboradores, 4) Desafío que depende de la aceptación de los riesgos calculados de la empresa para proporcionar un clima competitivo sano, 5) Relaciones que se fundamentan en el respeto interpersonal para realizar el trabajo y tiene límites establecidos para evitar el acoso, 6) Cooperación o el apoyo mutuo en el trabajo en equipo para el alcance de metas, 7) Estándares para alcanzar una meta, los cuales deben ser racionales y justos, 8) Conflicto que son las disputas o desacuerdos entre los integrantes de un grupo de trabajo, así como también con sus jefes y 9) Identidad o sentido de pertenencia de los colaboradores al estar cómodos o no con el ambiente y sus aportes.

2.4.5. Variables relacionadas al clima organizacional

Motivación

Hellriegel y Slocum (2004, como se cita en Puma, 2020) conciben a la motivación en el contexto organizacional como “un conjunto de fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminadas hacia una meta” (p.117). Según Herzberg et al. (1959), esta motivación puede dividirse en dos factores, 1-Motivacionales que tiene que ver con el nivel de satisfacción, las oportunidades de desarrollo, la autorrealización y los reconocimientos de los empleados y 2-Higienicos que tienen relación con las condiciones de trabajo como las relaciones interpersonales con superiores y compañeros, el apoyo y el entorno físico que envuelve a los individuos.

Comunicación Organizacional

Las organizaciones están creadas para buscar un fin en común, a través del esfuerzo de un grupo de personas, las cuales deben unir esfuerzos para que sus acciones sean coordinadas entre ellos. Para que esto sea posible es necesario que exista comunicación que puede ser definida por Fernández (2009, como se cita en Montoya, 2018) como un sistema de vías en las que se establecen los patrones de interacción y fluyen los mensajes entre los integrantes de una organización. Esta comunicación puede ser formal e informal dependiendo de la forma en que es transmitida la información para alcanzar un objetivo, lograr acuerdos y soluciones.

Liderazgo

Según Geraldo Campos et al. (2020), el liderazgo se puede entender como el ejercicio de las cualidades de un líder que influencia otras personas en sus acciones para alcanzar objetivos determinados. Además, la conducta de un líder puede incidir en la confianza, satisfacción y grado de compromiso de los empleados de una organización.

Acosta et al. (2017, como se cita en Jiménez et al., 2020) afirman que existen 4 tipos de liderazgo que son: a) el autocrático donde la toma de decisiones se concentra en el líder, b) democrático que se caracteriza por fomentar la participación

de los individuos para que la responsabilidad y el logro de objetivos estén distribuidos en el equipo de trabajo reconociendo sus aportes individuales, c) liberal o *laissez-faire* en el que el líder comparte la información con sus colaboradores para que estos generen planes o propongan estrategias de forma grupal para alcanzar objetivos y d) transformacional, el cual propone ideas innovadoras en cualquier nivel de las organizaciones.

Satisfacción laboral

La satisfacción en el contexto organizacional puede variar dependiendo de los autores que la han estudiado. Uno de los primeros en hacerlo fue Locke (1976), que la definió como un “Estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”. Avendaño et al. (2021, como se cita en Díaz Dumont et al., 2023) proponen que la satisfacción laboral está compuesto por dos tipos de factores, el primer tipo son los factores extrínsecos que están fuera de la persona como las remuneraciones, riesgos, el ambiente físico, la comunicación, el tipo de liderazgo y las condiciones de las jornadas laborales y el segundo factor son los estímulos intrínsecos propios de la persona como la responsabilidad, la libertad de toma de decisiones, los logros, los reconocimientos, la motivación y la posibilidad de utilizar sus habilidades personales.

Relación entre satisfacción laboral y clima organizacional

Ambos conceptos tienen relación con las percepciones del trabajador sobre los procesos y condiciones del ambiente laboral. Por lo tanto, tiene sentido afirmar que con una mejor percepción del clima laboral mayor será la satisfacción de los individuos de una organización. Al medir el clima laboral indiscutiblemente se mide la satisfacción, en las que ambas son parte del diagnóstico que se haga en una organización. De cualquier manera, el estudio de ambas variables es importante porque repercuten en el rendimiento y bienestar de los trabajadores lo que consecuentemente afecta en los niveles de desempeño y alcance de metas (Juárez-Adauta, 2012).

2.4.6. Tipos de clima organizacional

El clima laboral puede clasificarse según la metodología de Likert (1968, como se cita en Chiavenato, 2011), la cual consiste en 4 diferentes tipos de clima que son: 1) Autoritario-Coercitivo, 2) Autoritario-Benevolente 3) Consultivo y 4) Participativo de grupos. Estos se diferencian entre sí, según estas cuatro variables organizacionales: a) Proceso de toma de decisiones, b) Sistema de comunicación, c) Relaciones interpersonales, y d) Sistema de recompensas y de sanciones.

1-El clima Autoritario-Coercitivo corresponde al sistema administrativo 1, el cual es autocrático, centralizado y rígido, que se caracteriza por que la alta dirección o gerencia es la única que toma las decisiones que además no confía en sus empleados. También se utilizan mayormente amenazas o sanciones y la comunicación solo es en forma descendente (de la alta gerencia hacia abajo) con instrucciones.

2-El clima Autoritario-Benevolente se refiere al sistema administrativo 2, que es menos cerrado que el sistema 1, donde la dirección tiene más confianza con sus empleados, aunque la mayoría de las decisiones solo las toma la alta gerencia. La comunicación es descendente y en menor medida ascendente (de los empleados hacia la dirección), se utilizan tanto castigos como recompensas como forma de motivación.

3-El Clima Consultivo es menos autocrático e impositivo, tiene un sistema administrativo tipo 3, en el cual hay más confianza entre supervisores y subordinados. Existe comunicación ascendente, descendente y lateral. Los empleados pueden tomar decisiones específicas y se utilizan recompensas materiales, de desarrollo profesional y ocasionalmente castigos.

4-El Clima Participativo de grupos se caracteriza por un sistema administrativo democrático tipo 4, en el cual la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Se utilizan recompensas sociales, simbólicas salariales y materiales. Rara vez hay castigos. La toma de decisiones se delega en todos los niveles jerárquicos y la comunicación se dirige en las direcciones ascendente, descendente y horizontal.

En la tabla 2 se detalla los tipos de clima laboral según el modelo de Likert en donde se contemplan: la tipología de sistema para cada clima, el nivel de confianza entre jefes y directivos con sus subalternos, el sistema de recompensas y sanciones, en quien recae la responsabilidad de la toma de decisiones y las formas de comunicación en que la información fluye dentro de la organización.

Tabla 2

Tipos de clima organizacional según el modelo de Likert

	Clima Autoritario-Coercitivo	Clima autoritario-benevolente	Clima Consultivo	Clima Participativo de grupos
Tipo de sistema	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
Nivel de confianza	No hay confianza de la dirección hacia los empleados.	La dirección tiene confianza hacia sus empleados.	Hay confianza entre supervisores y subordinados.	La dirección tiene plena confianza a sus empleados.
Sistema de recompensas y sanciones	Se utilizan mayormente amenazas o sanciones.	Se usan castigos y recompensas como manera de motivación a los empleados.	Se utilizan recompensas materiales, oportunidades de desarrollo profesional y ocasionalmente castigos.	Se utilizan recompensas sociales, simbólicas salariales y materiales. Rara vez hay castigos.
Toma de decisiones	Las decisiones solo las toma la alta gerencia.	La mayoría de las decisiones la alta gerencia, solo algunas se toman en niveles más bajos.	Los empleados pueden tomar decisiones específicas.	La toma de decisiones se delega en todos los niveles jerárquicos.
Comunicación	La comunicación no existe más que en forma descendente como directrices es instrucciones.	Hay comunicación descendente y en menor medida ascendente de los niveles más bajos.	Hay comunicación descendente en forma de orientación, también en menor medida ascendente y lateral entre los pares o subordinados.	La comunicación se dirige en todas las direcciones ascendente, descendente y horizontal.

Fuente: Elaboración propia con base en los postulados de Chiavenato (2011).

Otra manera de entender los tipos de clima organizacional es clasificándolos como 1-favorable al proporcionar satisfacción y cumplir las necesidades individuales de los trabajadores, el cual se percibe como un ambiente positivo y 2-desfavorable al ser un ambiente hostil que merma la motivación al impedir que se saticen esas necesidades (Chiavenato, 2011).

2.4.7. Consecuencias de un clima organizacional favorable y desfavorable

El clima organizacional afecta directamente al logro de objetivos y metas de las organizaciones. Este clima cuando es favorable promueve al desarrollo y evolución de las organizaciones, ya que promueve una actitud positiva y motivación a sus integrantes para realizar sus tareas. También aumenta la satisfacción laboral y el bienestar de sus colaboradores al mismo tiempo de reducir el estrés lo que puede resultar en menos rotación de personal y aumento de permanencia de los trabajadores (Panchi, 2018).

Por el contrario, si la percepción del clima organizacional es desfavorable, los trabajadores sentirán menos satisfacción y más estrés laboral. Según un estudio realizado por Lan et al. (2019), un clima negativo influye grandemente en el aumento de emociones negativas, niveles de estrés y fatiga, que conllevan a que el personal este más propenso a ser afectado en su salud física y mental hasta el punto de desarrollar el síndrome de *burnout* o del trabajador quemado y por consiguiente incrementa sus intenciones de renunciar.

Otra investigación realizada por Chiang et al. (2017), afirmaron que la salud psicológica está vinculada con el clima organizacional, pues afectan a aspectos personales del trabajador que tienen que ver con su autonomía, confianza, niveles de fatiga y estrés. Cuando el clima favorece especialmente la autonomía y desarrollo profesional entonces se disminuyen los síntomas que afectan la salud psicológica. En cambio, en un clima desfavorable con un exceso de control y perdida de autonomía, hay más efectos negativos en la salud psicológica en la que principalmente se encuentran el estrés, fatiga y hastió.

Síndrome de *burnout*

El síndrome de *burnout* o del trabajador quemado ha sido ampliamente estudiado especialmente en el área de salud. El primero en acuñar esta terminología en el área científica fue el psiquiatra Freudenberg (1974) al relatar como sus compañeros después de trabajar por un periodo de tiempo, tenían una conducta parecida que se caracterizaba por agotamiento físico y mental, poca motivación y muchos síntomas asociados a la ansiedad y depresión como insomnio, incapacidad para relajarse, dificultad de concentración, pensamientos negativos entre otros.

Este síndrome es más frecuente en ocupaciones que requieran el trato directo con personas como lo pueden ser los profesionales del área de salud como enfermeras y médicos, así como en militares, profesores y trabajadores de servicio al cliente. Las profesiones más propensas al síndrome del trabajador quemado son las que tienen largas jornadas de trabajo, un ambiente laboral negativo, malas relaciones interpersonales, un alto nivel de estrés y sobrecarga de trabajo (Robles et al., 2020).

Dimensiones del síndrome de *burnout*

Este síndrome ocurre cuando los trabajadores que lo padecen ya no pueden gestionar el estrés crónico laboral. Maslach et al. (1997), propusieron estudiar el síndrome de burnout por medio de tres dimensiones que son consecuentes, las cuales son:

1-Agotamiento emocional en la que la energía es baja y el individuo no puede utilizar sus propios recursos emocionales para aliviar el estrés. Puede manifestarse como pérdida de la capacidad de sentir, al no poder ofrecer nada afectivo a otras personas, existencia de fatiga y desgaste físico que produce frustración e irritabilidad.

2-Despersonalización que se manifiesta en una actitud y sentimientos negativos hacia las personas a quienes se les brindan los servicios o compañeros de trabajo. Esta dimensión se caracteriza por actitudes deshumanizadas de hostilidad, insensibilidad, apatía e indiferencia hacia las personas al tratarlos como objetos. También existe irritabilidad, pérdida de motivación laboral y frustración que se atribuye a otros compañeros de trabajo.

3-Falta de realización profesional que se caracteriza por ausencia de eficacia profesional e incompetencia personal. Existe una baja productividad, autoestima y tolerancia a la frustración, además de sentimientos de inutilidad y fracaso. Esta dimensión también puede afectar las actividades fuera del ambiente laboral.

2.4.8. Clima organizacional durante la Pandemia en el sector salud

El clima organizacional depende del tipo de trabajo, las condiciones laborales, las relaciones interpersonales, el reconocimiento, la seguridad ocupacional, la motivación entre otros. Según sea el clima así son sus efectos en la satisfacción y bienestar del personal, pues dependen de la percepción de los empleados sobre si lo que dan y reciben de la organización es justo. Con la pandemia del COVID-19 se puso de manifiesto que las organizaciones tuvieron que hacer cambios para ajustarse a la crisis sanitaria para mejorar las condiciones y el clima laboral. Carrión et al. (2022) realizaron un estudio a 329 trabajadores de instituciones de la salud en Ecuador en los que el 94% afirmó trabajar en un clima organizacional inadecuado o negativo, en el que una de sus principales afectaciones fue el temor al riesgo de contagio, pues no solo se enfermaban ellos, sino que también sus familias lo que llevo a muchos a tener ansiedad y depresión. Además, hubo muchos conflictos laborales, frustraciones e incertidumbre en el contexto de la pandemia debido a que no tenían suficiente seguridad y protección.

Resultados que también compartieron Correa y Llanos (2022) en el clima laboral de la clínica Nefrodiaz en la pandemia, pues encontraron que cualquier exposición o riesgo laboral que afectara la salud de los trabajadores perjudicaba su calidad de vida. Además, se evidenció que la empatía entre el personal disminuyó debido al distanciamiento social, la imposición del teletrabajo y el cambio de horarios, pues esto reduce su autonomía por lo que los directivos de la clínica implementaron estrategias para mejorar esta situación y favorecer la toma de decisiones y liderazgo.

Otra situación que agravó la situación del personal de salud fue que muchos fueron agredidos a pesar de que al principio habían sido alabados e incluso recibieron bonos de compensación. En una investigación hecha por Cruz et al. (2023) a 310

personas pertenecientes al área de enfermería que cubrían áreas COVID y áreas no-COVID en establecimientos de salud en diferentes partes de Latinoamérica; mostró que el 79.6% del personal de enfermería entrevistado afirmó haber sufrido agresión física y verbal, así como discriminación en distintos lugares como calles, transporte público y su lugar de residencia por parte de la población que tenía miedo a contagiarse. Todo esto aumentó los niveles de ansiedad, depresión y alteraciones del sueño y, por lo tanto, disminuyó la calidad de vida de estos trabajadores.

No cabe duda de que la pandemia del COVID-19 provocó cambios en la percepción del clima laboral en el sector salud, ya que estos fueron los responsables de lidiar directamente con la enfermedad por lo que estuvieron expuestos a enfermarse ellos mismos, sus familias y por consiguiente a cualquier otra persona. Estos trabajadores estaban en constante estrés, pues estaban en riesgo, trabajaban largas jornadas y muchos de ellos tenían que utilizar trajes especiales sofocantes, además de otros artículos de protección que muchas veces no eran proveídos por el lugar de trabajo porque claramente no estaban preparados para una emergencia mundial. Sumado a esto muchos trabajadores fueron agredidos y discriminados por la población por miedo a contagiarse, lo que empeoró su bienestar. A raíz de esto se crearon múltiples campañas publicitarias para reconocer el trabajo de todo el personal de salud, además de compensaciones monetarias para mejorar su calidad de vida.

2.4.9. Clima organizacional durante la postpandemia en el sector salud

Después de la crisis sanitaria hubo cambios en las organizaciones del sector salud, por lo que se decidió estudiar la situación del clima laboral en el contexto de la postpandemia. Castro et al. (2022), realizaron una investigación en profesionales de enfermería de un hospital en México, la cual concluyó en que este personal tiene un nivel medio de satisfacción laboral lo que se considera una alerta para su institución. Lo que más afecta a su satisfacción es el sueldo comparado con su preparación académica, las malas relaciones interpersonales tanto de jefes como de compañeros, pues no hay un buen clima laboral, comunicación efectiva ni trabajo en equipo. Otra de sus conclusiones fue que es necesario aumentar los estudios cualitativos sobre el

nivel de satisfacción para poder comprender la perspectiva de este personal sobre el ambiente que los rodea, pues la calidad del clima laboral y de su salud mental impactan en la calidad de sus servicios en el hospital.

Por su parte Barreto y Quinteros (2024) encontraron en un establecimiento de salud de Lima, Perú que el 30% de sus trabajadores padece actualmente depresión moderada debido a que son secuelas mentales luego de terminar la pandemia. El estudio también concluyó que a pesar de que este personal utiliza estrategias de afrontamiento, estas no son suficientes para gestionar todo el estrés acumulado.

Además, Santos (2022) expone en su trabajo como el clima organizacional está ligado al síndrome de *burnout* en profesionales del sistema de atención de salud, los cuales son muy susceptibles a sufrir este problema al estar sobrecargados de tareas que los vuelven apáticos al trabajo e insensibles con los pacientes. En este trabajo se recalca la necesidad de realizar capacitaciones para reconocer la sintomatología del síndrome para poder tratarlo y mantener al personal sano para que puedan brindar un buen servicio. El mejor tratamiento para el *burnout* es la prevención que puede realizarse por medio de mantener un buen clima organizacional al analizar las fuentes de estrés laboral para evitarlas o solventarlas. Al mismo tiempo de aplicar estrategias para corregir un clima laboral negativo.

No cabe duda de que la pandemia del COVID-19 visibilizó muchos problemas en el trabajo del personal del sector salud. Pues se evidenció que la mayoría no gana monetariamente lo que debería según su preparación, desempeño, habilidades y servicios brindados. Aunque muchos establecimientos de salud han tomado conciencia de las problemáticas concernientes a la salud mental, satisfacción y bienestar de sus trabajadores, al mejorar las condiciones de trabajo y crear programas de prevención, aún queda mucho trabajo por realizar sobre todo en el contexto latinoamericano donde existen muchas carencias estructurales y monetarias.

2.4.10. Cambios del clima organizacional en el sector salud durante la postpandemia

A partir de todas las situaciones sucedidas dentro de la pandemia del COVID-19, las organizaciones del sector salud realizaron cambios para mejorar el bienestar, satisfacción y clima laboral de su personal. Correa y Llanos (2022) encontraron en la clínica Nefrodiaz que había problemas de productividad que podían ser solucionadas al realizar acciones específicas como aumentar los dispensadores de gel y contratación de personal temporal en caso de contagios. También encontraron que luego de la cuarentena era indispensable mejorar la integración del personal. Además de que se puso de manifiesto la importancia de garantizar de forma continua el cumplimiento de la bioseguridad, fomentar la autonomía de sus trabajadores, regular el teletrabajo para que no interfiera con la vida familiar, instaurar incentivos y reconocimientos a sus colaboradores aun después de la pandemia. En El Salvador se ha puesto en marcha la renovación y mejora de la infraestructura de hospitales de la red pública del país como el Rosales, Zacamil, Benjamín Bloom, entre otros. Esto también incluye la modernización de toda la indumentaria y equipo médico para el diagnóstico y tratamiento de los pacientes (Guzmán, 2023).

2.4.11. Beneficios en el clima organizacional

A partir de la pandemia del COVID-19 se dejó en evidencia la necesidad de mejorar las competencias del personal de salud a través del análisis periódico de su desempeño y necesidades de capacitación. Además, de la importancia que los administradores de los servicios de salud establezcan un clima laboral en el que los trabajadores perciban que se les valora y puedan tener un desarrollo profesional (Fajardo et al., 2020).

Otro beneficio para el clima organizacional fue que se visibilizó los problemas en el sector salud, en el que especialmente los doctores se sintieron escuchados y reconocidos por su trabajo. Es un hecho de que hay secuelas en la salud mental de los trabajadores del personal de salud por lo que es necesario investigar y educar

sobre salud mental y su importancia. También, las organizaciones deben tomar una actitud preventiva al implementar programas de resiliencia y educar sobre estilos de afrontamiento para ayudar a manejar el estrés (Barreto & Quinteros, 2024).

Además, en un estudio realizado por Bustamante et al. (2022) en el que se realizó una comparación del clima organizacional entre un hospital privado y un público en Ecuador, se encontró que los factores que los trabajadores priorizan en el clima organizacional son la autonomía y administración del talento humano, así como la gestión organizacional y de recursos materiales. Otra de sus conclusiones fue la necesidad de estudiar el clima laboral permanentemente por parte de la dirección de las organizaciones con el fin de conocer la percepción de su personal para que los directores puedan tomar acciones pertinentes en cada momento determinado.

2.5. Teorías sobre clima organizacional

2.5.1. Teoría de las expectativas

Esta teoría fue instaurada por Lawler III (1973) en la cual analiza la motivación de las personas a través de sus expectativas, las cuales definen como una anticipación subjetiva de un evento futuro, que dependen de un patrón de pensamiento que está conformado por los siguientes elementos: 1-la expectativa del esfuerzo-desempeño (E-D) que consiste en una asociación entre un esfuerzo específico con el alcance de un desempeño, 2- expectativa del desempeño-resultado (D-R) en la que se relaciona una acción con una consecuencia posible, y 3- el valor subjetivo que una persona le brinda a un resultado.

De este modo se puede plantear la disposición al esfuerzo (DE) de una persona, mediante la ecuación $DE = (E - D) \sum (D - R) (V)$ que sugiere que cuando las consecuencias o resultados son suficientemente positivos o interesantes, es más probable que una persona haga un esfuerzo para que ocurran (Lawler III & Worley, 2006).

Lawler III creó este modelo para la exploración de expectativas en el ámbito laboral en el que estableció: 1-las personas están motivadas a obtener dinero pues les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales y de autorrealización al ser un medio para lograrlas y 2- las personas cuando perciben y creen que al aumentar su desempeño es posible poder obtener más dinero.

2.5.2. Teoría X y Y de McGregor

Esta teoría fue desarrollada por Douglas McGregor (1960) al estudiar las aptitudes de líderes empresariales. Esta teoría define dos formas de administración que corresponden a la 1-tradicional (teoría x) que afirma que los trabajadores solo actúan por medio de amenazas y 2- la moderna (teoría y) se basa en que las personas quieren y necesitan trabajar.

Para la teoría X, a los empleados no les gusta el trabajo y lo tratan de evitar, para lo cual es necesario obligarlos amenazándolos. Además, estos evitaban tener responsabilidades buscando instrucciones cada vez que puedan y poniendo su seguridad como lo más importante. Los individuos buscan satisfacer necesidades de orden inferior.

Para la teoría Y, los empleados pueden percibir el trabajo como una actividad natural como descansar. Además, los percibe como capaces de dirigirse y controlarse dependiendo si sienten comprometidos con los objetivos, en el que pueden solicitar responsabilidades y tomar decisiones innovadoras si es que se necesitase.

2.5.3. Teoría de Likert

En esta teoría creada por Likert (1975, como se cita en Brunet, 2011) en donde se establecen cuatro tipos de sistemas de administración, los cuales pueden ser utilizados por los supervisores o gerentes y producen un clima organizacional específico.

El sistema 1 o clima autoritario es en el que los jefes no tienen confianza con sus subordinados por lo que no se les brinda ninguna toma de decisiones en donde la comunicación es descendente en forma de instrucciones en el que se incluyen amenazas repetidas.

En el sistema 2 o clima benevolente los jefes siguen dando órdenes, pero los subordinados pueden opinar sobre estas, hay más libertad y autonomía, pero siempre siguiendo las directrices establecidas, puede haber recompensas por un buen rendimiento laboral.

En el sistema 3 o clima consultivo los jefes dan ordenes según metas establecidas junto con los subordinados, los que pueden tomar sus propias decisiones en su área de trabajo. Existe mayor confianza entre gerentes y empleados, se utilizan mayormente recompensas.

En el sistema 4 o clima participativo de grupos, la toma de decisiones se realiza en todos los niveles de las organizaciones, existe confianza entre gerencia y subordinadas, la comunicación fluye en todas direcciones.

2.5.4. Teoría bifactorial de la satisfacción

Formulada por Frederick Herzberg, a la que también se le denomina teoría de los dos factores, en la cual se establecen los factores motivadores (intrínsecos) y los factores higiénicos (extrínsecos) que influyen en la satisfacción y comportamiento laboral (Herzberg et al., 1959).

Factores motivadores

Corresponden a los factores intrínsecos de las personas pues tienen que ver con las tareas que están bajo el control del individuo y le pueden generar satisfacción. Entre algunos de estos factores están: el reconocimiento profesional, la autorrealización, desarrollo personal, las responsabilidades entre otros.

Factores higiénicos

Estos factores están ligados a la insatisfacción ya que se encuentran en el medio que rodea a las personas que incluyen las condiciones del trabajo determinadas por la organización, es decir, los trabajadores no tienen control sobre estas. Entre algunos de estos factores están: el tipo de dirección, políticas organizacionales, el salario, beneficios sociales, compensaciones, condiciones físicas del ambiente de trabajo, el clima del trabajo entre otros. Cuando estos factores son óptimos solo evitan la insatisfacción no sostienen consistentemente la satisfacción, por lo cual son llamados higiénicos al ser preventivos de la insatisfacción (Mora & Mora, 2020).

CAPITULO III: ESTRUCTURA METODOLÓGICA

La presente investigación es de tipo monográfico bajo un enfoque cualitativo con un muestreo teórico. En este capítulo se definirán cada uno de ellos, seguidamente de las categorías principales y secundarias de este trabajo.

Para comenzar, Acosta et al. (2020) se refieren a la monografía como un texto científico hecho para explicar, describir y profundizar acerca de un objeto de investigación. Este escrito se hace para informar la información de manera argumentativa a través de la exposición de generalizaciones y deducciones que persuadan al lector sobre la importancia del tema investigado. En esta se brinda extensa información valida conceptualmente que es pertinente y contribuye al campo de estudio de la investigación al actualizar sobre la temática tratada. La monografía no tiene una estructura fija, por lo que puede variar según la ciencia que la utilice, que en este caso es la psicología organizacional enfocado al clima laboral en la postpandemia en el sector salud.

Además de eso, el enfoque cualitativo es definido por Sánchez (2015, como se cita en Espinoza, 2020) como una herramienta metodológica de investigación de las ciencias sociales surgida en el siglo XX, la cual tiene dos vertientes que son: 1- la construcción interpretativa de los significados de los fenómenos que se investigan y 2- la transformación social a través de la cooperación y participación de la sociedad. Esta investigación cualitativa tiene muchas metodologías como la etnografía, historia de vida, la fenomenología, la Investigación Acción Participativa (IAP), el análisis de estructura de eventos, el análisis convencional de contenido entre otros. La calidad y cantidad de la información de este tipo de investigación depende del dominio del investigador sobre las técnicas y métodos para la recopilación, procesamiento y análisis de los datos (Espinoza, 2020).

Y para terminar según Strauss y Corbin (2002, como se cita en Aráoz & Pinto, 2021) el muestreo teórico es un proceso de acumulación de información dirigido por conceptos que van inmersos en el marco teórico que se está construyendo con la

finalidad de tener una mayor amplitud para comparar eventos o acontecimientos y así conocer las diferentes variantes de un concepto o categoría en sus características, dimensiones y propiedades.

Entre los pasos para realizar la monografía cualitativa y con muestreo conceptual están:

Primero, se seleccionó el tema general para la cual se hizo una revisión bibliográfica para corroborar que existiera suficiente información para realizar toda la monografía. Luego se delimitó el tema para abarcar solo al sector salud.

Segundo, se recopiló la información necesaria sobre el tema, ordenándola de manera lógica para poder analizarla e interpretarla correctamente.

Tercero, se realizó una interpretación final de la información acumulada, al elaborar argumentos para posteriormente desarrollar conclusiones y exponerlas a través de la monografía.

Las categorías de esta monografía se dividen en dos tipos. Las cuales son: las categorías principales y secundarias, que se detallan a continuación:

3.1. Categorías principales:

Afectaciones en el Clima Organizacional: son todas aquellas condiciones internas y externas de las organizaciones que impactan dentro del ambiente laboral. Entre los factores interiores de la organización están las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, el tipo de liderazgo, la claridad organizacional, las condiciones laborales, la comunicación, los tipos de recompensas entre otros. Las afectaciones extrínsecas pueden ocurrir según el tipo de crecimiento económico del sector, el contexto sociocultural, así como también un ambiente externo que provoca niveles altos de incertidumbre en los colaboradores como una crisis sanitaria mundial (Pupo et al., 2018).

Cambios en el Clima Organizacional: Se refiere a todos las modificaciones que pueden ocurrir en el clima laboral en un determinado tiempo, las cuales pueden ocurrir por las acciones de la organización o por factores externos ajenos a la administración como por ejemplo la pandemia y cuarentena del COVID-19, es decir, los cambios pueden ser negativos o positivos según sea el caso. Para realizar cambios en el clima organizacional de manera intencional se debe primero saber cuáles se necesitan y realizarlos según un plan sobre los ajustes de procesos, estructuras y actitudes para luego realizar evaluaciones y reajustes sobre estos para terminar con refuerzos para consolidar los cambios (Brunet, 1987, como se cita en Bordas, 2016).

Beneficios en el Clima Organizacional: esta categoría involucra todas las ventajas que se obtienen al establecer un clima favorable como mejorar la productividad y la calidad de los servicios de los trabajadores, aumentar la identificación y sentido de pertenencia de los empleados y el compromiso con los objetivos corporativos. Además de que los empleados tengan una actitud colaborativa, una percepción de desarrollo personal que involucra una justa concordancia entre lo que reciben y aportan a la organización, buenas relaciones interpersonales, comunicación asertiva entre otras (Ruíz Díaz Morales, 2021).

3.2. Categorías Secundarias:

Pandemia COVID-19: se refiere a la enfermedad del virus SARS-CoV-2 o Coronavirus la cual surgió en diciembre del 2019 en Wuhan, China en donde se informaron varios casos de neumonía de origen desconocido. Esta enfermedad se diseminó rápidamente a otros países y continentes por lo cual fue decretado como una pandemia, lo cual es una epidemia que trasciende fronteras. Esto fue una emergencia sanitaria global que requirió muchos cambios como la imposición de una cuarentena estricta, distanciamiento social, cierre de aeropuertos entre otros (Barberia et al., 2020).

Post Pandemia COVID-19: es el periodo de tiempo posterior a la crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19. El 5 de mayo del 2023 se estableció que el COVID-19 ya no era considerado una emergencia pública internacional por parte de la agencia de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) para la salud. Por lo tanto, el COVID-19 ya no hará cambios en políticas públicas, ni se establecerán cuarentenas estrictas por el momento, aunque el virus no se haya erradicado por completo. Pues es necesario tratarlo como cualquier enfermedad infecciosa que pueda afectar al ser humano (ONU, 2023).

Experiencias laborales en el contexto COVID-19: se refiere a todas las vivencias que tuvieron los trabajadores en el ámbito laboral durante el periodo de tiempo en que el COVID-19 estaba declarado como pandemia y crisis sanitaria mundial. Debido a que hubo modificaciones en la modalidad y jornadas laborales, esto también cambio la percepción del trabajo especialmente en el personal del sector salud que enfrento directamente la enfermedad, pues hubo un incremento en los niveles de estrés, ansiedad, depresión, alteraciones del sueño y síndrome del trabajador quemado o *Burnout* (Danet, 2021).

CAPITULO IV: ARGUMENTACIÓN

4.1. Objetivo de estudio o interés personal

La pandemia de SARS-CoV-2 o mejor conocido como Coronavirus (COVID-19) fue sin lugar a duda una tragedia que llevó al mundo a una crisis sanitaria que provocó cambios políticos y organizacionales en todas las industrias. Uno de los sectores laborales más afectados fue el de salud, ya que además de haber estado más expuesto a contraer el virus también empeoró el bienestar de sus trabajadores al tener peores condiciones laborales y aislarse por la posibilidad de transmitir la enfermedad a sus familias. Claramente todo esto cambió su dinámica laboral y por lo tanto la percepción de su clima organizacional al haber empeorado las relaciones interpersonales, la carga laboral, los horarios y la salud ocupacional.

Puesto que la pandemia del COVID-19 fue repentina y de fácil transmisión, los sistemas de salud no estaban preparados para manejar esta crisis, ya que además no se tenía mucho conocimiento del virus ni cómo combatirlo. Esto ocurrió a nivel mundial pero especialmente en países del tercer mundo como los pertenecientes a Latinoamérica como es el caso de El Salvador que no tenía las condiciones necesarias para brindar servicios de salud de calidad a todos los afectados, en las que se puede destacar infraestructura inadecuada, falta de insumos, personal insuficiente para toda la carga laboral, presión constante, agotamiento emocional e incluso síndrome de *burnout* que perjudicó grandemente la experiencia de estos trabajadores en este periodo de tiempo, aunque hubo incentivos económicos y se mejoró la imagen de este personal.

Todo esto repercutió en el clima organizacional de estos trabajadores, pues cambió su trabajo y su percepción sobre el intercambio entre lo que aportaban y lo que se les regresaba por parte de su organización influyendo negativamente en la motivación, satisfacción laboral, la fatiga física y mental, la desensibilización hacia el dolor ajeno, la sobrecarga de trabajo laboral entre otros aspectos. Estos problemas eran inevitables, puesto que la crisis sanitaria debía ser resuelta a como diera lugar.

Dado que el COVID-19 ya no se considera una emergencia internacional, es claro que los servicios de salud han vuelto a funcionar como lo hacían antes, pero con algunas mejoras dado que hubo una visualización de los problemas de este sector que antes eran ignorados por el gobierno y la población en general. Por lo que hubo mucho aprendizaje acerca de las necesidades económicas y emocionales de estos trabajadores. Por lo tanto, es necesario conocer cómo se encuentra el clima organizacional en este periodo de postpandemia para saber los cambios, mejoras y beneficios que surgieron a partir de la crisis sanitaria del COVID-19.

4.2. Relación entre las categorías

4.2.1. Afectaciones en el Clima organizacional a raíz de la Pandemia COVID-19

El clima organizacional como lo menciona Chiavenato (2011) es la idea o percepción del ambiente interno por parte de los integrantes de una organización en los que pueden influir los valores y opiniones de cada persona sobre el entorno que los rodea. De este clima depende en gran parte la productividad y desempeño, por lo cual también está ligado a la motivación laboral y al sistema de recompensas y castigos establecido. Existen factores que inciden en el clima organizacional como los de la teoría de Likert en los que se incluyen 1) los psicológicos individuales como lo son: la autonomía, el sentido de pertenencia, la satisfacción, el compromiso, la disposición al cambio y el ausentismo; 2) los grupales como el liderazgo, el trabajo en equipo, la confianza sobre el jefe y el grupo; y 3) los organizacionales que incluyen las prácticas formales e informales, el ejercicio del control, los resultados, la comunicación, la estructura organizacional y la difusión de políticas (Ucrós & Gamboa, 2010).

Es claro que todos estos factores fueron afectados durante la pandemia del COVID-19. En el área de salud, se perjudicaron los aspectos grupales y organizacionales, ya que este sector se caracteriza por tener una estructura jerarquizada donde predominan los tipos de climas autoritario-coercitivo y autoritario-benevolente descritos por Likert que corresponden a los sistemas 1 y 2. Los

trabajadores tuvieron una experiencia con una sobrecarga laboral de mayor exigencia en la que se afectó sus factores psicológicos individuales en el que hubo una pérdida de autonomía, satisfacción y capacidad de trabajo de equipo al haber un distanciamiento social estricto durante la cuarentena que los mantenía realizando exactamente el mismo trabajo todos los días, sin tener la opción de negarse a esto (Chiavenato, 2011).

Esto también hizo que disminuyera la motivación, pues según la teoría de Lawler III (1973) la motivación depende de las expectativas de las personas, es decir, de sus ideas anticipatorias subjetivas sobre un evento futuro en el que esperan que las consecuencias de sus esfuerzos sean positivas o satisfactorias. En el caso de los trabajadores, una de sus motivaciones es su salario que utilizan para satisfacer sus necesidades en el que aumentan su desempeño cuando existe una posibilidad de obtener más dinero. Algo que no sucede normalmente en el sector salud donde las ganancias no son acordes a la carga de trabajo y estudios académicos de la mayoría de su personal, por lo que su motivación también disminuyó a pesar de que estos sabían que su trabajo era indispensable para manejar la crisis en ese momento.

A partir de la pandemia del COVID-19 todas las organizaciones realizaron cambios para subsistir y mejorar la seguridad y las condiciones laborales de los empleados en especial en el área de salud donde en un estudio realizado por Carrión et al. (2022) expusieron que el 94% de trabajadores afirmó que tenían un clima organizacional desfavorable por problemas como: el temor a contagiarse ellos y su familia, el aumento de conflictos laborales, experimentar depresión, frustraciones, ansiedad e incertidumbre en que se destacó que no tenían suficiente seguridad y protección, , lo cual incidió en que muchos sufrieran el síndrome de *burnout* que se caracteriza por fatiga mental, física, despersonalización frustración e insensibilidad hacia otras personas. Hallazgos que comparten con Correa y Llanos (2022), pues los riesgos laborales era lo que más preocupaba a los trabajadores, en el que además se mostró que la empatía entre el personal disminuyó con el distanciamiento social y el cambio de jornadas laborales. Cabe destacar que, aunque al principio el personal de salud tuvo una mayor valoración social y recibieron compensaciones monetarias.

También ocurrió que muchos trabajadores del sector salud fueron agredidos física y verbalmente, además de ser discriminados en diferentes espacios, inclusive su lugar de residencia por parte de otros ciudadanos que tenían miedo de enfermarse por estar cerca del personal expuesto al COVID-19, lo cual evidentemente afectó su salud mental y calidad de vida (Cruz et al., 2023).

4.2.2. Cambios en el Clima organizacional en el periodo de la Post Pandemia COVID-19

El clima organizacional se ha puesto de manifiesto como un factor importante para el funcionamiento de una organización, el cual fue gravemente afectado por la pandemia del COVID-19 por todas las modificaciones necesarias realizadas para que las empresas subsistieran. Esto acarreo problemas como una menor satisfacción laboral que según Locke (1976), la definió como un “Estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”. De acuerdo con la teoría bifactorial, la satisfacción depende de dos factores, 1-los motivadores o intrínsecos que tienen que ver con el desarrollo personal, la autorrealización, el reconocimiento profesional y 2-los factores higiénicos que se relacionan con las condiciones de trabajo como la infraestructura, políticas tipo de dirección, salario, beneficios entre otros. Los primeros pueden brindar satisfacción y los segundos solo pueden prevenir la insatisfacción (Herzberg et al., 1959).

En el sector salud se han mejorado los factores higiénicos, es decir, las condiciones de trabajo al haber una modernización en la infraestructura de muchos establecimientos de la red pública de El Salvador en el que se invertirá mayor presupuesto para la reconstrucción de hospitales como el Rosales, el cual es considerado de tercer nivel, el hospital de niños Benjamín Bloom, el hospital Zacamil entre otros. Dentro de todos los cambios en los hospitales se incluye la actualización de tecnologías del equipo médico para diagnóstico y tratamiento, así como indumentaria para el registro de pacientes (Guzmán, 2023). Cabe destacar que durante la pandemia incluso se creó un nuevo hospital para el tratamiento del COVID-19, el cual actualmente se utiliza como un hospital de especialidades para atender

pacientes y que está en proceso de construcción de diferentes áreas como laboratorios de biología molecular y radiología (Cea & Alas, 2023).

Al haber mejores y más oportunidades de trabajo al renovar la red de salud pública, se están aumentando los salarios y otros beneficios, además de bajar la carga de trabajo de personal del sector público. Con respecto a los factores motivadores de satisfacción de la teoría bifactorial. Aún existen muchos trabajadores que siguen teniendo el síndrome del trabajador quemado que se caracteriza por un agotamiento físico y mental, despersonalización con sus características de indiferencia, hostilidad, apatía, insensibilidad hacia otras personas y falta de realización profesional (Robles et al., 2020). Por esta misma razón ha habido mucha concientización acerca de la salud mental y el impacto del trabajo en la calidad de vida de los trabajadores de la salud en el que autores como Bustamante et al. (2022) ponen de manifiesto la necesidad de estudiar el clima laboral permanentemente por parte de la organización para detectar problemas y así mejorar el bienestar de su personal. Correa y Llanos (2022) exponen que para que exista una mejor percepción del clima organizacional es necesario mejorar la autonomía de los trabajadores, instaurar incentivos y reconocimientos para el personal después de la pandemia del COVID-19.

4.2.3. Beneficios en el Clima organizacional y Experiencias laborales en el contexto COVID-19

No cabe duda de que las experiencias laborales de los trabajadores en el periodo de la pandemia del COVID-19 fueron desastrosas especialmente en el área de salud, puesto que fueron los más expuestos a la enfermedad y toda su dinámica laboral cambio drásticamente en donde disminuyó su bienestar, satisfacción, motivación y por consiguiente su calidad de vida especialmente al ser discriminados por sus mismos vecinos por llevar “la peste”, es decir, el coronavirus cerca de sus viviendas (Cruz et al., 2023). Los principales problemas que experimentaron los trabajadores fueron la falta de seguridad ocupacional al no contar con el equipo de protección adecuado, la incertidumbre de la duración y efectos del coronavirus, la pérdida de autonomía y de decisiones de los trabajadores.

Todo esto puso en evidencia y visibilizo problemas laborales de estos trabajadores que antes eran ignorados por muchos ciudadanos y gobiernos sobre todo en países del tercer mundo como El Salvador. Por lo que es necesario que los administradores de servicios de salud creen un clima laboral favorable donde los trabajadores se sientan valorados y puedan desarrollarse en su profesión al garantizar mejorar sus competencias por medio de capacitaciones según sus necesidades. Este clima organizacional debe ser estudiado periódica y permanentemente para mejorar la comunicación, liderazgo y trabajo en equipo, además de comprender mejor a sus trabajadores (Fajardo et al., 2020). También se dejó de manifiesto la insatisfacción de este personal dentro del sector de salud al no tener un salario acorde a sus esfuerzos y sacrificios, los cuales deberían ser mejor recompensados y tener estímulos por su trabajo luego del periodo de la pandemia (Castro et al., 2022).

Muchos de los trabajadores del sector salud aún en la actualidad tienen secuelas de todo lo que experimentaron durante la pandemia por lo que también es necesario que la administración de estos establecimientos le dé la importancia que merece a la salud mental para este tipo de trabajadores en el que se les debe educar sobre el estrés y sus estilos de afrontamiento, así como también priorizar la prevención al implementar programas de resiliencia (Barreto & Quinteros, 2024). Uno de los problemas más grandes experimentados además de la ansiedad y la depresión fue el síndrome del trabajador quemado o *burnout*, que es muy común en trabajadores que están tan sobrecargados de tareas que se vuelven apáticos e insensibles con su trabajo y personas que atienden. Por lo tanto es sumamente importante que este tema sea parte de las capacitaciones y programas de salud mental dentro de establecimientos en los que sus trabajadores están más propensos a padecerlo, como hospitales y unidades de salud con el fin de prevenirlo, reconocerlo, tratarlo, y mantener en la medida de lo posible al personal sano, lo cual mejoraría a su vez el clima organizacional al cambiar la percepción de los trabajadores de ser cuidados y valorados por su lugar de trabajo (Santos, 2022).

4.3. Reflexión personal

La pandemia del COVID-19 ocasiono un desastre en la vida de las personas dentro y fuera de las organizaciones, puesto que toda la atención se enfocó en mantener alejada a la población de la enfermedad a como fuera lugar, como cerrar los aeropuertos, prohibir la libre circulación de personas en la calle, promover el uso de mascarilla y la imposición de una cuarentena estricta que significo que la mayoría de personas no fuera o perdiera su trabajo, lo cual evidentemente causo estragos a nivel político, económico y social a nivel mundial y sobre todo en países de tercer mundo como El Salvador.

Uno de los sectores que evidentemente siguió trabajando fue el área de salud, lo que significó una transformación en las organizaciones de este ámbito, pues este se enfocó principalmente a atender a personas con síntomas de COVID-19 o casos confirmados. La pandemia y sobre todo la cuarentena estricta obligatoria provocaron cambios en el clima laboral que los trabajadores aceptaron al ser los capacitados para atender ese tipo de emergencia, aunque estaban vulnerables a enfermarse; fueron sobrecargados de trabajo, no tenían suficiente equipo médico de protección, su salud mental empeoro hasta el punto de que muchos experimentaron el síndrome del trabajador quemado o *burnout* del que aun en la actualidad siguen sufriendo o tienen secuelas de este.

Toda esta crisis sanitaria mantuvo a la población pendiente del funcionamiento de los hospitales y del sistema de salud, por lo que se visibilizo todas las carencias de este, entre las que destacan infraestructura inadecuada, equipo médico desfasado e insuficiente para las necesidades, escasas de equipo de protección adecuado entre otros. Así como también se dejó en evidencia que el esfuerzo realizado por doctores, enfermeras y otros trabajadores no corresponde a sus ganancias económicas. Por lo que no solamente se necesita mejorar la infraestructura en el sistema de salud, sino que también todas las condiciones laborales de los colaboradores de este sector que garanticen su desarrollo profesional y autonomía para que mejore su percepción del clima laboral y por consiguiente su satisfacción laboral. Es necesario que se sigan

creando y manteniendo programas sobre salud mental en el que se abarque el síndrome de *burnout* con el fin de aumentar el bienestar de este personal y prevenir futuras complicaciones sobre todo en el contexto latinoamericano que sufre de muchas carencias en sus sistemas de salud.

El clima laboral indiscutiblemente fue afectado por la pandemia, pero ha ayudado a que se revalorice la labor del personal del sector salud y se empiecen a cambiar políticas públicas y organizacionales para mejorar el sistema de salud que además de acrecentar la satisfacción de sus trabajadores al mejorar sus condiciones de trabajo tanto de infraestructura, equipo y de carga de trabajo, aumentará la calidad de consulta de estos. La pandemia fue una tragedia que dejó muchos aprendizajes sobre las fallas de las organizaciones, en el que es necesario modernizar algunos procesos para poder brindar un servicio de calidad. No importa el tipo de trabajo y sus requerimientos siempre se debe velar por el bienestar de las personas que lo realicen. Las personas no son robots, por lo que siempre habrá un elemento emocional o subjetivo que debe ser escuchado para poder comprender las experiencias laborales de los trabajadores y así identificar problemas organizacionales a través del estudio de clima laboral para poder crear programas especializados para cada organización.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- El clima laboral es un elemento importante para el funcionamiento de cualquier organización pues influye en la percepción de los trabajadores sobre si su trabajo les retribuye en función de lo que ellos aportan para la institución. En el periodo de la pandemia hubo afectaciones en el clima laboral en los tres factores de la teoría de Likert, siendo estos los psicológicos individuales, los grupales y los organizacionales, puesto que el área de salud tiene una estructura jerarquizada, con la pandemia se perdió más autonomía, satisfacción y capacidad de trabajo en equipo, al realizar las mismas tareas todos los días. La motivación también disminuyó al tener una carga de trabajo que no correspondía a sus ganancias y esfuerzos, aunque tuvieron otros estímulos económicos. Las afectaciones del clima organizacional más significativas fueron el riesgo de contagio que incremento al no haber suficientes insumos y equipos de protección médico, agresiones al personal, mayor incidencia de problemas como ansiedad y depresión, lo cual repercutió en que muchos sufrieran el síndrome del trabajador quemado o *burnout* al tener fatiga mental y física, despersonalización e insensibilidad hacia otras personas.
- El clima organizacional en el sector salud fue gravemente afectado durante la pandemia del COVID-19, lo cual acarreo problemas en el personal tanto físicos como mentales. Al destacarse la labor y esfuerzo de los trabajadores de este ámbito se puso de manifiesto la importancia de mantener un buen sistema de salud en el que se han mejorado las condiciones de trabajo al renovar la infraestructura de la red sanitaria pública de El Salvador, que incluye la modernización de la tecnología para registro, diagnóstico y tratamiento de pacientes. También hay más concientización sobre temas de salud mental y la importancia de estudiar periódicamente los problemas en el trabajo, entre los que se incluyen el clima laboral, para así mejorar el bienestar de los

trabajadores. Lo anterior corresponde a las condiciones laborales o los factores higiénicos de la teoría bifactorial de Herzberg que contribuyen a la prevención de la insatisfacción por lo cual, se debería darle más importancia a los factores motivadores que producen satisfacción en los que se incluyen el reconocimiento profesional, la autorrealización, desarrollo personal, entre otros.

- La experiencia laboral del personal de salud durante la pandemia en su mayoría fue muy mala, pues afectó su bienestar, satisfacción y motivación por la carga laboral, la exposición al virus que incluso derivó en discriminación por temor al contagio. A raíz de todo esto se visibilizaron las necesidades de su trabajo, por lo cual, se han mejorado las condiciones de trabajo con nueva infraestructura e indumentaria. Se ha remarcado la importancia de mejorar los salarios que se adecúen a los esfuerzos de estos trabajadores, así como crear el mejor clima laboral posible en que se desarrollen y potencien la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo. Existen más capacitaciones para mejorar las habilidades del personal, así como también programas de salud mental sobre estrés entre otros temas como resiliencia y síndrome del trabajador quemado o *burnout* para reconocer, tratar y en la medida de lo posible prevenir estos problemas.
- La pandemia del COVID-19 impactó negativamente en el clima de las organizaciones del sector salud. Muchos de los trabajadores sufrieron diferentes situaciones como sobrecarga laboral, mayor vulnerabilidad al virus y malos tratos tanto dentro del centro de salud como afuera, además de dejar en evidencia que el esfuerzo realizado por doctores, enfermeras y otros trabajadores no corresponde a sus ganancias económicas. Todo esto hizo que muchas personas de este personal padecieran problemas de salud mental como ansiedad y depresión, así como también el síndrome de *burnout* y que hasta en la actualidad todavía siguen tienen secuelas. A pesar de todos estos problemas ha habido cambios positivos en este sector laboral, al haber una revalorización del trabajo de este personal y reconocer lo indispensable que es mantener un buen sistema de salud en donde lo más crítico es conservar al capital humano en las mejores condiciones posibles lo que incluye su salud mental. A partir de lo cual hubo una transformación de las organizaciones de

este sector por medio de políticas públicas y por consiguiente se mejoró la infraestructura, los suministros, el equipo médico lo que a su vez ha influido en un mejor clima y condiciones laborales. También, se siguen fortaleciendo programas de salud mental. Aunque hay muchos cambios en las condiciones laborales (factores higiénicos), aún falta mucho por trabajar en el área de Recursos Humanos en Salud para garantizar un óptimo desarrollo profesional que brinde mayor autonomía y satisfacción a este personal, lo cual además de aumentar su bienestar también mejoraría la calidad y desempeño de sus trabajos.

5.2. Recomendaciones

- Se recomienda al Ministerio de Salud de El Salvador reforzar la Dirección de Recursos Humanos de sus establecimientos para tener una mejor gestión organizacional que estudie y detecte problemas que afecten en el clima laboral para mejorar la autonomía, satisfacción, motivación, comunicación, conflictos interpersonales y capacidad de trabajo en equipo de sus trabajadores, así como también bajar la incidencia de problemas como ansiedad, depresión o síndrome de burnout.
- Se sugiere al Ministerio de Salud de El Salvador darles más reconocimiento y estímulos económicos a los trabajadores, especialmente aquellos que tengan una labor destacada para así aumentar la satisfacción laboral a través de la mejora de factores motivadores que incluyen el reconocimiento profesional, la autorrealización y el desarrollo personal.
- Se invita al Ministerio de Salud de El Salvador a seguir reforzando programas de salud mental para su personal en el que pueden solicitar el apoyo de los profesionales en formación de la carrera en psicología de todas las universidades acreditadas del país. Además de capacitaciones que incrementen conocimientos y habilidades para su desarrollo profesional y personal.

- Se sugiere a la Universidad Evangélica de El Salvador promover la formación relacionada con la gestión de recursos humanos en materia de salud a través de su Facultad de Medicina y Escuela de Posgrados para preparar profesionales aptos para reconocer y solucionar problemas organizacionales especializados en este sector.

Referencias

- Acosta, I., Aparicio, D., & Arias, M. (2020). La escritura como práctica epistémica. Concepto, estructura y forma de la monografía. *Ciencias pedagógicas*, 13(1), 93–102.
<https://www.cienciaspedagogicas.rimed.cu/index.php/ICCP/article/view/223>
- Álvarez, L., Estrella, B., & Rosas, S. (2018). Rol del Psicólogo Organizacional en la gestión de Talento Humano. *Podium*, 33, 79–90.
<https://doi.org/10.31095/podium.2018.33.8>
- Apunte, R. (2022). *Clima laboral y su incidencia en la productividad del personal sanitario en época de pandemia, caso Hospital Básico 11 “GALÁPAGOS”* [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil]. Repositorio Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.
<http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/handle/123456789/1729>
- Arana, J., Meilán, J., & Pérez, E. (2006). El concepto de psicología. Entre la diversidad conceptual y la conveniencia de unificación. Apreciaciones desde la epistemología. *Revista Intercontinental de Psicología y Educación*, 8(1), 111-142. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80280107>
- Aráoz, R., & Pinto, B. (2021). Criterios de validez de una investigación cualitativa: tres vertientes epistemológicas para un mismo propósito. *Summa Psicológica UST*, 18(1), 47–56. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8039675>
- Arauz, A., & Tito, P. (2015). El clima laboral y la satisfacción de los colaboradores del instituto nacional materno perinatal. *Gestión En El Tercer Milenio*, 18(36), 39-61. <https://doi.org/10.15381/gtm.v18i36.11737>
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163&lng=es&tlng=es

- Babativa, D. (2017). Psicología organizacional. *Repositorio institucional Fundación Universitaria del Área Andina*. Fundación Universitaria del Área Andina. <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/1404>
- Barba, A. (2010). Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos. *Gestión Y Estrategia*, 38, 6–7. <http://hdl.handle.net/11191/2955>
- Barreto, J., & Quinteros, M. (2024). *Salud mental y estilos de afrontamiento del personal de salud postpandemia por COVID-19 en un establecimiento de salud Lima-2023* [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional de la UCV <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/135355>
- Bermúdez, G. (2022). *Síndrome de burnout y clima organizacional en obstetras del hospital Eleazar Guzmán Barrón en Pandemia Covid-19, Chimbote – 2021* [Tesis de maestría, Universidad cesar vallejo]. Repositorio Digital Institucional de la UCV <https://hdl.handle.net/20.500.12692/83103>
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Editorial UNED.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas.
- Burgos-Briones, J. (2022). El clima organizacional en organizaciones educativas. *CIENCIAMATRIA*, 8(3), 1003-1021. <https://doi.org/10.35381/cm.v8i3.814>
- Bustamante, M., Lapo, M., Tello, M., & Zerda, E. (2022). Comparación de factores de clima organizacional entre un hospital público y un hospital privado de Guayas (Ecuador). *Información tecnológica*, 33(3), 249-260. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000300249>
- Calderón, B. (2021, 17 de febrero). Estas son las cuatro fases de vacunación contra el covid-19 en El Salvador. *La prensa gráfica*. <https://n9.cl/123p0>

- Campbell, J. (1976). Psychometric theory. En M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Rand McNally.
- Carreño, U., Cuba, C., & Mercado, L. (2022). *Clima organizacional y síndrome de burnout en el hospital regional de Cusco en el contexto de la pandemia por el covid-19, 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Continental]. Repositorio Institucional Continental. <https://hdl.handle.net/20.500.12394/12178>
- Carrión, N., Castelo, W., Alcívar, M., Quiñonez, L., & Llambo, H. (2022). Influence of COVID-19 on the work environment of health workers in Ecuador. *Revista Información Científica*, 101(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1028-99332022000100009&lng=es&tlng=en
- Castro, V., Toxqui, M., Álvarez, I., Vega, A., & Dimas, B. (2022). Satisfacción laboral de los profesionales de enfermería de un hospital de seguridad social de México. *Investigación E Innovación: Revista Científica De Enfermería*, 2(2), 21–29. <https://doi.org/10.33326/27905543.2022.2.1488>
- Cea, M., & Alas, S. (2023, 15 de enero). Adjudican contratos por \$10 millones para nuevas áreas en Hospital El Salvador. *La prensa gráfica*. <https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/Adjudican-contratos-por-10-millones-para-nuevas-areas-en-Hospital-El-Salvador-20230114-0053.html>
- Cerón, E. (2023). Síndrome de burnout en enfermeros de hospitales públicos y privados en Guayaquil, Ecuador. *Revista Medicina E Investigación Clínica Guayaquil*, 1(1), 33-40. <https://doi.org/10.51597/rmicg.v1i1.55>
- Chiang, M., Heredia, S., & Santamaría, E. (2017). Clima organizacional y salud psicológica: una dualidad organizacional. *Dimensión Empresarial*, 15(1), 63-76 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5826333>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill.

- Choque, M. (2020). *Relación del Afrontamiento del Estrés y clima organizacional en el personal del servicio de obstetricia del hospital regional Honorio Delgado Espinoza Durante pandemia por coronavirus 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica de Santa María]. Repositorio Institucional de la UCSM. <https://repositorio.ucsm.edu.pe/items/eaf1ddea-597c-46c5-9390-3cc5e324dff7/full>
- Cordero, D. M., Tenorio, N. B., & Bermeo, K. V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana De Gerencia: RVG*, 27(7), 137–138. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890670>
- Correa, A., & Llanos, M. (2022). Pandemia por Covid-19 y su efecto en el clima laboral de la Clínica Nefrodiaz, periodo 2020-2021. *Res Non Verba*, 12(1), 34–55. <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v12i1.675>
- Cruz, J., González-Castro, T., Pool-García, S., López-Narváez, M., & Tovilla-Zárate, C. (2023). Estado emocional y psicológico del personal de enfermería agredido durante la pandemia de COVID-19 en Latinoamérica. *Revista Colombiana De Psiquiatría*, 52(S1), S44–S50. <https://doi.org/10.1016/j.rcp.2021.08.006>
- Danet, A. D. (2021). Impacto psicológico de la COVID-19 en profesionales sanitarios de primera línea en el ámbito occidental. Una revisión sistemática. *Medicina Clínica*, 156(9), 449–458. <https://doi.org/10.1016/j.medcli.2020.11.009>
- Díaz Dumont, J. R., Ledesma Cuadros, M. J., Tito Cárdenas, J. V., & Carranza Haro, L. R. (2023). Satisfacción laboral: algunas consideraciones. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(101), 158-170. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.11>
- Dunnette, M. D. (1972). Research needs of the future in industrial and organizational psychology. *Personnel Psychology*, 25(1), 31–40. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1972.tb01088.x>

- Enciso, E., & Perilla, L. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. *Acta Colombiana de Psicología*, (11), 5-22. <https://actacolombianapsicologia.ucatolica.edu.co/article/view/476>
- Enríquez, A., & Sáenz, C. (2021). *Primeras Lecciones y Desafíos de la pandemia de covid-19 para los países del SICA*. Naciones Unidas. <https://hdl.handle.net/11362/46802>
- Espinoza, E. (2020). La investigación cualitativa, una herramienta ética en el ámbito pedagógico. *Conrado*, 16(75), 103-110. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442020000400103&lng=es&tlng=es.
- Fajardo, G., Almache, V., & Olaya, H. (2020). Clima organizacional en las instituciones de salud desde una perspectiva teórica. *Revista Científica UISRAEL*, 7(1), 153-164. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n1.2020.200>
- Freudenberger, H. (1974). Staff Burn-out. *Social issues*, 30(1), 159-165. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Furnham, A. (2001). Personality and individual differences in the workplace: Person–organization–outcome fit. En B. W. Roberts & R. Hogan (Eds.), *Personality psychology in the workplace* (pp. 223–251). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10434-009>
- García, M., Vesga, J., & Gómez, C. (2020). *Clima organizacional: teoría y práctica*. Editorial Universidad Católica de Colombia. <https://doi.org/10.14718/9789585133396.2020>
- Geraldo Campos, L. A., Mera Sánchez, A. R., & Rocha Pérez, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156–174. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>

- Gómez, M. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 131-153. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5454161>
- Guzmán, J. (2023, 23 de octubre). Así se distribuirán \$630 millones entre 30 hospitales públicos en 2024. *El mundo*. <https://diario.elmundo.sv/politica/asi-se-distribuiran-630-millones-entre-30-hospitales-publicos-en-2024>
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2ª ed.). Wiley.
- Hidalgo, L., Saborío, L. (2015). Síndrome de Burnout. *Medicina Legal de Costa Rica*, 32(1), 119-124. <https://shre.ink/8Mlc>
- Huarcaya-Victoria, J. (2020). Consideraciones sobre la salud mental en la pandemia de covid-19. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 37(2), 327–334. <https://doi.org/10.17843/rpmesp.2020.372.5419>
- Inga-Berrospi, F., & Arosquipa, C. (2019). Avances en el desarrollo de los recursos humanos en salud en el Perú y su importancia en la calidad de atención. *Revista Peruana De Medicina Experimental Y Salud Pública*, 36(2), 312-8. <https://doi.org/10.17843/rpmesp.2019.362.4493>
- James, L. & Jones, A. (1974). Organizational climate: A review of theory research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096–1112. <https://doi.org/10.1037/h0037511>
- Jiménez, A., Gómez, D., Rendon, J., Peláez, S. (2020). Revisión del liderazgo, sus estilos y modelos de medición en la última década. *RHS Revista Humanismo Y Sociedad*, 8(1), 81–98. <https://doi.org/10.22209/rhs.v8n1a06>
- Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 50(3), 307-314. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457745495014>

- Juárez García, A. (2020). Síndrome de burnout en personal de salud durante la pandemia COVID-19: un semáforo naranja en la salud mental. *SALUD UIS*, 52(4), 432-439. <https://doi.org/10.18273/revsal.v52n4-2020010>
- Lan, Y. L., Huang, W., Kao, C. L., & Wang, H. J. (2019). The relationship between organizational climate, job stress, workplace burnout, and retention of pharmacists. *Journal of Occupational Health*, 62(1). <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12079>
- Lawler III, E. (1973). *Motivation in work organizations*. Brooks/Cole.
- Lawler III, E., & Worley, C. (2006). *Built to Change. How to achieve organizational effectiveness*. Jossey-Bass.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard Business School.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En D. E. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally.
- López, Y., & Arboleda, M. (2015). *Significados atribuidos por los psicólogos en formación a la práctica profesional en el campo de la psicología organizacional* [Tesis de licenciatura, Universidad Uniminuto]. Repositorio Uniminuto. <http://hdl.handle.net/10656/4219>
- Marroquín, M. (2020, 29 de marzo). Médicos exigen equipo para protección ante la atención de pacientes con COVID-19. *La prensa gráfica*. <https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/Medicos-exigen-equipos-de-proteccion-20200328-0067.html>
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). Maslach Burnout Inventory: Third edition. En C. P. Zalaquett & R. J. Wood (Eds.), *Evaluating stress: A book of resources* (pp. 191–218). Scarecrow Education.
- McGregor, D. (1960). *El lado humano de las organizaciones*. McGraw Hill.

- Ministerio de Gobernación. (2020, 22 de junio). *Presidente Nayib Bukele inaugura primera fase del Hospital El Salvador*. Gobierno de El Salvador <https://www.gobernacion.gob.sv/presidente-nayib-bukele-inaugura-primer-fase-del-hospital-el-salvador/>
- Ministerio de Salud de El Salvador. (2023). Plan de Acción para el Fortalecimiento de las Funciones Esenciales de Salud Pública (FESP) en El Salvador. En *Portal Regional De La Biblioteca Virtual En Salud*. <https://acortar.link/C2mqKv>
- Minsal, D., & Pérez, Y. (2007). Organización funcional, matricial...: En busca de una estructura adecuada para la organización. *ACIMED*, 16(4). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001000010&lng=es&tlng=es
- Montoya, M. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Razón y palabra*, 22(100). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6469935>
- Mora, E., & Mora, M. (2020). Desarrollo de la Motivación Laboral. *Conocimiento Libre Y Licenciamiento (CLIC)*, (22). <https://convite.cenditel.gob.ve/revista-clic/>
- Münch, L., & García, J. (2012). *Fundamentos de administración* (9° ed.). Editorial Trillas.
- Olaz, Á. (2013). El clima laboral en cuestión. revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta: Revista de Ciencias Sociales*, (56), 1-35. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4191184>
- Organización de las Naciones Unidas. (2023, 5 de mayo). *Se acaba la emergencia por la pandemia, pero el COVID continua*. Noticias ONU. https://news.un.org/es/story/2023/05/1520732?_gl=1*ijydek*_ga*NDU0MjAwMzc2LjE3MTMzMzUwMTE.*_ga_TK9BQL5X7Z*MTcxMzM3NTAxMC4xLjEuMTcxMzM3NTA2MC4wLjAuMA

- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *COVID – 19 y el Mundo del Trabajo: Punto de Partida, respuesta y desafíos en el Salvador*. https://www.ilo.org/sanjose/WCMS_755521/lang--es/index.htm
- Panchi, V. P. (2018). La incidencia del clima organizacional en el desarrollo de las organizaciones posmodernas. *Sapienza Organizacional*, 5(9), 173-188. <https://www.redalyc.org/journal/5530/553056570009/553056570009.pdf>
- Porras Velásquez, N. R. (2013). ¿Qué es lo que hace exactamente un psicólogo organizacional? Una reflexión crítica desde las teorías del rol. *Poiésis*, (25). <https://doi.org/10.21501/16920945.646>
- Puma, M. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Ciencia Y Desarrollo*, 23(3), 45. <https://doi.org/10.21503/cyd.v23i3.2141>
- Pupo, B., Velázquez, R., & Tamayo, M. (2018). Impacto de los factores externos en el clima organizacional de empresas constructoras. *Ciencias Holguín*, 24(1), 85-96. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181553863008>
- Riggio, R. (2015). *Introduction to industrial and organizational psychology*. Routledge eBooks. <https://doi.org/10.4324/9781315665139>
- Robles, C., Rojas, L., & Rodríguez, E. (2020). Burnout, cargas de trabajo y clima organizacional en trabajadores mexicanos en el contexto del Covid-19. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(4), 115–130. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890403>
- Ruíz Díaz Morales, D. (2021). Clima Laboral en Empresas Públicas y Privadas de Asunción. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 17(2), 245-256. <https://doi.org/10.18004/riics.2021.diciembre.245>
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es

Santana, M., & Moreta, C. (2018). *Comportamiento Organizacional para el manejo de conflictos laborales en instituciones de salud pública en la ciudad de Ambato* [Tesis de Maestría en Gestión del Talento Humano, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional de la UTA. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/28300>

Santos, M. (2022). *Clima laboral y su influencia en el desarrollo del síndrome de burnout en los profesionales de los sistemas de atención de la salud* [Tesis de grado de especialidad en gerencia de los servicios de salud, Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología]. Repositorio Institucional de la UMECIT. <https://repositorio.umecit.edu.pa/entities/publication/a76457b8-b2de-4660-a43f-2bdf7cb36eb9>

Schultz, D.P., & Schultz, S.E. (2010). *Psychology and Work Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003058847>

Taípe, J., & Pazmiño, J. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Revista Publicando*, 2(2). 163-183. <https://shre.ink/8GQD>

Ucrós, M., & Gamboa, T. (2010). Clima organizacional: discusión de diferentes enfoques teóricos. *Visión Gerencial*, (1), 179-190. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545883013.pdf>

Velavan, T., & Meyer, C. (2020). The COVID-19 epidemic. *Tropical Medicine and International Health*, 25(3), 278-280. <https://doi.org/10.1111/tmi.13383>

ANEXOS

Anexo 1.

Recuadro Bibliográfico

CUADRO BIBLIOGRÁFICO						
Fuentes Primarias						
No	Autor y año	Título	Tipo de Material	Área disciplinaria	Dimensión teórica de interés	Aporte al abordaje del tema
1	Acosta, I., Aparicio, D., & Arias, M. (2020).	La escritura como práctica epistémica. Concepto, estructura y formade la monografía	Revista científica Ciencias pedagógicas, 13(1), 93–102. https://www.cienciaspedagogicas.rimed.cu/index.php/ICCP/article/view/223	Ciencias Sociales	Estructura metodológica Construcción de una monografía.	Concepto de monografía.
2	Álvarez, L., Estrella, B., & Rosas, S. (2018).	Rol del Psicólogo Organizacional en la gestión de Talento Humano	Revista científica Podium, 33, 79–90. doi:10.31095/podium.2018.33.8	Psicología organizacional	Departamento de Recursos Humanos.	Funciones del psicólogo laboral.
3	Apunte, R. (2022).	Clima laboral y su incidencia en la productividad del personal sanitario en época de pandemia, caso Hospital Básico 11 “GALÁPAGOS”	Tesis de maestría Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/handle/123456789/1729	Psicología organizacional	Antecedentes internacionales.	Contexto histórico de pandemia COVID-19.
4	Arana, J., Meilán, J., & Pérez, E. (2006).	El concepto de psicología. Entre la diversidad conceptual y la conveniencia de unificación. Apreciaciones desde la epistemología.	Revista científica Revista Intercontinental de Psicología y Educación, 8(1), 111-142. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80280107	Psicología organizacional	Psicología Organizacional.	Definición de psicología organizacional.

5	Arauz, A., & Tito, P. (2015).	El clima laboral y la satisfacción de los colaboradores del instituto nacional materno perinatal.	Revista científica Gestión En El Tercer Milenio, 18(36), 39-61. https://doi.org/10.15381/gtm.v18i36.11737	Psicología organizacional	Planteamiento del problema.	Importancia del clima laboral en una organización.
6	Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019).	Gestión de administración de los Recursos Humanos.	Revista científica Revista Universidad y Sociedad, 11(4), 163-170. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sciarttext&pid=S2218-36202019000400163&lng=es&tlng=es .	Psicología organizacional	Planteamiento del problema.	El clima laboral como tarea del departamento de recursos humanos.
7	Babativa, D. (2017).	Psicología organizacional.	Libro digital Universitaria del Área Andina. Fundación Universitaria del Área Andina. https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/1404	Psicología organizacional	Definición de organización.	La organización como un sistema social “vivo y abierto”.
8	Barba, A. (2010).	Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos.	Revista científica Gestión Y Estrategia, 38, 6–7. http://hdl.handle.net/11191/2955	Psicología organizacional	Tipos de organizaciones.	Organización de Taylor o funcional.
9	Barreto, J., & Quinteros, M. (2024).	Salud mental y estilos de afrontamiento del personal de salud postpandemia por COVID-19 en un establecimiento de salud Lima-2023	Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/135355	Gestión de los servicios de la salud	Clima organizacional durante la postpandemia en el sector salud.	Secuelas mentales de la pandemia del COVID-19.
10	Bermúdez, G. (2022).	Síndrome de <i>burnout</i> y clima organizacional en obstetras del hospital Eleazar Guzmán Barrón en Pandemia Covid-19, Chimbote – 2021	Tesis de maestría Universidad cesar vallejo https://hdl.handle.net/20.500.12692/83103	Psicología organizacional	Antecedentes internacionales.	Medidas de aislamiento y niveles de estrés en trabajadores del sector salud.
11	Bordas, M. (2016).	Gestión estratégica del clima laboral	Libro Editorial UNED.	Psicología organizacional	Cultura organizacional.	Concepto de cultura organizacional.

12	Bustamante, M., Lapo, M., Tello, M., & Zerda, E. (2022).	Comparación de factores de clima organizacional entre un hospital público y un hospital privado de Guayas (Ecuador).	Revista científica Información tecnológica, 33(3), 249-260. https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000300249	Psicología organizacional	Beneficios en el clima laboral.	Importancia de estudiar el clima organizacional.
13	Calderón, B. (2021, 17 de febrero).	Estas son las cuatro fases de vacunación contra el covid-19 en El Salvador.	Periódico digital La prensa gráfica. https://n9.cl/123p0	Noticias de El Salvador, sección social	Antecedentes nacionales.	Fases de vacunación del COVID-19 en El Salvador.
14	Campbell, J. (1976).	Psychometric theory.	Libro Handbook of industrial and organizational psychology. Rand McNally.	Psicología industrial y organizacional	Clima organizacional.	Concepto de clima laboral.
15	Carreño, U., Cuba, C., & Mercado, L. (2022).	Clima organizacional y síndrome de <i>burnout</i> en el hospital regional de Cusco en el contexto de la pandemia por el covid-19, 2021.	Tesis de licenciatura Universidad Continental. https://hdl.handle.net/20.500.12394/12178	Psicología organizacional	Antecedentes internacionales.	Relación entre el clima organizacional y síndrome de <i>burnout</i> .
16	Carrión, N., Castelo, W., Alcívar, M., Quiñonez, L., & Llambo, H. (2022).	Influence of COVID-19 on the work environment of health workers in Ecuador.	Revista científica Revista Información Científica, 101(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1028-99332022000100009&lng=es&tlng=en	Psicología organizacional	Clima organizacional durante la pandemia en el sector salud.	Estudio sobre clima laboral en instituciones de la salud en Ecuador.
17	Castro, V., Toxqui, M., Álvarez, I., Vega, A., & Dimas, B. (2022).	Satisfacción laboral de los profesionales de enfermería de un hospital de seguridad social de México.	Revista científica Investigación E Innovación: Revista Científica De Enfermería, 2(2), 21–29. https://doi.org/10.33326/27905543.2022.2.1488	Psicología organizacional	Clima organizacional durante la postpandemia en el sector salud.	Investigación sobre satisfacción en profesionales de enfermería de un hospital en México.

18	Cea, M., & Alas, S. (2023, 15 de enero).	Adjudican contratos por \$10 millones para nuevas áreas en Hospital El Salvador.	Periódico digital La prensa gráfica. https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/Adjudican-contratos-por-10-millones-para-nuevas-areas-en-Hospital-El-Salvador-20230114-0053.html	Noticias de El Salvador, sección social	Antecedentes nacionales.	Actualidad sobre Hospital El Salvador.
19	Cerón, E. (2023).	Síndrome de <i>burnout</i> en enfermeros de hospitales públicos y privados en Guayaquil, Ecuador.	Revista científica Revista Medicina E Investigación Clínica Guayaquil, 1(1), 33-40. https://doi.org/10.51597/rmicg.v1i1.55	Psicología clínica	Situación problemática.	El síndrome de <i>burnout</i> en el ámbito hospitalario.
20	Chiang, M., Heredia, S., & Santamaría, E. (2017).	Clima organizacional y salud psicológica: una dualidad organizacional.	Revista Científica Dimensión Empresarial, 15(1), 63-76 https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5826333	Psicología organizacional	Consecuencias de clima laboral favorable y desfavorable.	La vinculación de la salud psicológica con el clima organizacional.
21	Chiavenato, I. (2009).	Gestión del talento humano	Libro Editorial McGraw Hill.	Gestión y administración de recursos humanos	Definición de organización y cultura organizacional.	Misión y visión de una organización y componentes de la cultura organizacional.
22	Chiavenato, I. (2011).	Administración de Recursos Humanos.	Libro Editorial McGraw Hill.	Gestión y administración de recursos humanos	Cultura organizacional. Concepto y Tipos de clima laboral.	Ambientes en una organización. Clima organizacional favorable o desfavorable.
23	Choque, M. (2020).	Relación del Afrontamiento del Estrés y clima organizacional en el personal del servicio de obstetricia del hospital regional	Tesis de licenciatura, Universidad Católica de Santa María https://repositorio.ucsm.edu.pe/items/eaf1ddea-597c-46c5-9390-3cc5e324dff7/full	Psicología organizacional	Antecedentes internacionales.	Relación entre el afrontamiento del estrés y clima organizacional

		Honorio Delgado Espinoza Durante pandemia por coronavirus 2019.				en el personal de obstetricia.
24	Correa, A., & Llanos, M. (2022).	La pandemia por Covid-19 y su efecto en el clima laboral de la Clínica Nefrodiaz, periodo 2020-2021:	Revista Científica RES NON VERBA REVISTA CIENTÍFICA, 12(1), 34–55. https://doi.org/10.21855/resnonverba.v12i1.675	Psicología organizacional	Situación problemática.	Afectación del COVID-19 a las organizaciones.
25	Cruz, J., González-Castro, T., Pool-García, S., López-Narváez, M., & Tovilla-Zárate, C. (2023).	Estado emocional y psicológico del personal de enfermería agredido durante la pandemia de COVID-19 en Latinoamérica.	Revista Científica Revista Colombiana De Psiquiatría, 52(S1), S44–S50. https://doi.org/10.1016/j.rcp.2021.08.006	Psiquiatría Psicología clínica	Clima organizacional durante la pandemia en el sector salud.	Agresiones al personal de salud durante la pandemia.
26	Danet, A. D. (2021).	Impacto psicológico de la COVID-19 en profesionales sanitarios de primera línea en el ámbito occidental. Una revisión sistemática.	Revista científica Medicina Clínica, 156(9), 449–458. https://doi.org/10.1016/j.medcli.2020.11.009	Medicina clínica Psicología clínica	Categorías secundarias.	Experiencias laborales en el contexto COVID-19.
27	Dunnette, M. D. (1972).	Research needs of the future in industrial and organizational psychology.	Revista científica <i>Personnel Psychology</i> , 25(1), 31–40. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1972.tb01088.x	Psicología industrial y organizacional	Funciones del Psicólogo organizacional.	9 aspectos los psicólogos deben enfocarse en la psicología industrial.
28	Enciso, E., & Perilla, L. (2004).	Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional.	Revista científica Acta Colombiana de Psicología, (11), 5-22. https://actacolombianapsicologia.ucatolica.edu.co/article/view/476	Psicología organizacional	Definición de psicología organizacional.	La psicología industrial y organización como división 14 de la APA.

29	Enríquez, A., & Sáenz, C. (2021).	Primeras Lecciones y Desafíos de la pandemia de covid-19 para los países del SICA.	Informe de las Naciones Unidas y CEPAL https://hdl.handle.net/11362/46802	Economía	Antecedentes nacionales.	Prohibición de despido de colaboradores durante la pandemia.
30	Fajardo, G., Almache, V., & Olaya, H. (2020).	Clima organizacional en las instituciones de salud desde una perspectiva teórica.	Revista científica Revista Científica UISRAEL, 7(1), 153-164. https://doi.org/10.35290/rcui.v7n1.2020.200	Psicología organizacional	Beneficios en el clima organizacional.	La necesidad de mejorar las competencias del personal de salud.
31	Freudenberger, H. (1974).	<i>Staff Burn-out.</i>	Revista científica Social issues, 30(1), 159-165. http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x	Psiquiatría	Síndrome de <i>burnout</i> .	Origen del síndrome de <i>burnout</i> .
32	Furnham, A. (2001).	<i>Personality and individual differences in the workplace: Person-organization-outcome fit</i>	Capítulo de libro En B. W. Roberts & R. Hogan (Eds.), <i>Personality psychology in the workplace</i> (pp. 223–251). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/10434-009	Psicología organizacional	Definición de psicología organizacional.	La psicología organizacional como disciplina.
33	García, M., Vesga, J., & Gómez, C. (2020).	Clima organizacional: teoría y práctica.	Libro digital Editorial Universidad Católica de Colombia. https://doi.org/10.14718/9789585133396.2020	Psicología organizacional	Concepto de psicología organizacional.	El clima organizacional como ambiente o atmosfera.
34	Geraldo Campos, L. A., Mera Sánchez, A. R., & Rocha Pérez, E. (2020).	Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica.	Revista científica Apuntes Universitarios, 10(4), 156–174. https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501	Ciencias Sociales	Variables relacionadas al clima organizacional.	Liderazgo.
35	Guzmán, J. (2023, 23 de octubre).	Así se distribuirán \$630 millones entre 30 hospitales públicos en 2024.	Periódico digital El mundo. https://diario.elmundo.sv/politica/asi-se-distribuiran-630-millones-entre-30-	Noticias de El Salvador, sección social	Cambios del clima organizacional en el sector	Mejora de la infraestructura de hospitales de El Salvador.

			hospitales-publicos-en-2024#google_vignette		salud durante la postpandemia.	
36	Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959).	<i>The motivation to work</i> (2ª ed.).	Libro Editorial Wiley	Psicología organizacional	Teoría bifactorial de la satisfacción.	Factores motivadores e higiénicos de la satisfacción.
37	Hidalgo, L., Saborío, L. (2015).	Síndrome de <i>Burnout</i> .	Revista científica Medicina Legal de Costa Rica, 32(1), 119-124. https://shre.ink/8Mlc	Psiquiatría	Situación problemática.	Origen del <i>burnout</i> según Maslash.
38	Huarcaya-Victoria, J. (2020).	Consideraciones sobre la salud mental en la pandemia de covid-19.	Revista científica Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública, 37(2), 327–334. https://doi.org/10.17843/rpmesp.2020.37.2.5419	Psiquiatría	Antecedentes internacionales.	Efectos negativos en la salud mental por el COVID 19.
39	Inga-Berrosapi, F., & Arosquipa, C. (2019).	Avances en el desarrollo de los recursos humanos en salud en el Perú y su importancia en la calidad de atención.	Revista Científica Revista Peruana De Medicina Experimental Y Salud Pública/Revista Peruana De Medicina Experimental Y Salud Pública, 36(2), 312. https://doi.org/10.17843/rpmesp.2019.36.2.4493	Recursos Humanos en Salud	Área de trabajo del psicólogo organizacional en el sector salud.	Al sector sanitario o tiene la especialidad de Recursos Humanos en salud (RHUS).
40	James, L. & Jones, A. (1974).	<i>Organizational climate: A review of theory research.</i>	Revista científica <i>Psychological Bulletin</i> , 81(12), 1096–1112. https://doi.org/10.1037/h0037511	Psicología organizacional	Concepto de clima organizacional.	El clima psicológico como el ambiente donde hay motivaciones y conductas.
41	Juárez-Adauta, S. (2012).	Clima organizacional y satisfacción laboral.	Revista científica Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social, 50(3), 307-314. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457745495014	Psicología organizacional	Variables relacionadas al clima organizacional.	Relación entre satisfacción laboral y clima organizacional.

42	Juárez García, A. (2020).	Síndrome de <i>burnout</i> en personal de salud durante la pandemia COVID-19: un semáforo naranja en la salud mental.	Revista científica SALUD UIS, 52(4), 432-439. https://doi.org/10.18273/revsal.v52n4-2020010	Psicología organizacional	Antecedentes internacionales.	Estresores y aumento de malestares psicosociales en el personal de salud.
43	Lan, Y. L., Huang, W., Kao, C. L., & Wang, H. J. (2019).	The relationship between organizational climate, job stress, workplace <i>burnout</i> , and retention of pharmacists.	Revista científica Journal of Occupational Health, 62(1). https://doi.org/10.1002/1348-9585.12079	Farmacología	Consecuencias de clima organizacional favorable y desfavorable.	Un clima negativo afecta la salud física y mental.
44	Lawler III, E. (1973).	Motivation in work organizations.	Libro Editorial Brooks/Cole.	Psicología organizacional	Teorías sobre clima organizacional.	Teoría de las expectativas.
45	Lawler III, E., & Worley, C. (2006).	Built to Change. How to achieve organizational effectiveness	Libro Editorial Jossey–Bass.	Psicología organizacional	Teorías sobre clima organizacional.	Ecuación de la Teoría de las expectativas.
46	Litwin, G., & Stringer, R. (1968).	Motivation and organizational climate.	Libro Harvard Business School.	Psicología organizacional	El clima organizacional.	Concepto de clima organizacional.
47	Locke, E. (1976).	<i>The nature and causes of job satisfaction.</i>	Capítulo de Libro En D. E. Dunnette, <i>Handbook of Industrial and Organizational Psychology</i> . Rand McNally.	Psicología industrial y organizacional	Variables relacionadas al clima organizacional.	Concepto de satisfacción laboral.
48	Marroquín, M. (2020, 29 de marzo).	Médicos exigen equipo para protección ante la atención de pacientes con COVID-19.	Periódico digital La prensa gráfica. https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/Medicos-exigen-equipos-de-proteccion-20200328-0067.html	Noticias de El Salvador, sección social	Antecedentes nacionales.	La falta de insumos y equipo de protección para el personal de salud.
49	Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter,	Maslach <i>Burnout Inventory: Third edition.</i>	Capítulo de Libro En C. P. Zalaquett & R. J. Wood (Eds.), <i>Evaluating stress: A book of resources</i> (pp. 191–218). Scarecrow Education.	Psiquiatría	Síndrome de <i>burnout</i> .	Dimensiones del síndrome de <i>burnout</i> .

	M. P. (1997).					
50	McGregor, D. (1960).	El lado humano de las organizaciones.	Libro Editorial McGraw Hill.	Psicología organizacional	Teorías sobre clima organizacional.	Teoría X y Y de McGregor.
51	Ministerio de Gobernación. (2020, 22 de junio).	Presidente Nayib Bukele inaugura primera fase del Hospital El Salvador.	Noticias del ministerio de gobernación Gobierno de El Salvador https://www.gobernacion.gob.sv/presidente-nayib-bukele-inaugura-primer-fase-del-hospital-el-salvador/	Noticias del ministerio de gobernación de El Salvador	Antecedentes nacionales.	Pandemia del COVID-19 y construcción del hospital El Salvador.
52	Ministerio de Salud de El Salvador. (2023).	Plan de Acción para el Fortalecimiento de las Funciones Esenciales de Salud Pública (FESP) en El Salvador.	Plan de acción para el fortalecimiento de las funciones esenciales de la salud publica en El Salvador, Ministerio de Salud de El Salvador En Portal Regional De La Biblioteca Virtual En Salud. https://acortar.link/C2mqKv	Administración de la Salud	Área de trabajo del psicólogo organizacional en el sector salud.	Necesidad de desarrollo de Recursos Humanos para la salud.
53	Minsal, D., & Pérez, Y. (2007).	Organización funcional, matricial...: En busca de una estructura adecuada para la organización.	Revista científica ACIMED, 16(4). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001000010&lng=es&tln=es	Psicología industrial	Tipos de organizaciones.	Organización staff, por comités y matricial.
54	Mora, E., & Mora, M. (2020).	Desarrollo de la Motivación Laboral.	Revista Científica Conocimiento Libre Y Licenciamiento (CLIC), (22). https://convite.cenditel.gob.ve/revista-clic/	Psicología organizacional	Teorías sobre clima organizacional.	Factores higiénicos de la Teoría bifactorial de la satisfacción.
55	Münch, L., & García, J. (2012).	Fundamentos de administración (9° ed.).	Libro Editorial Trillas.	Ciencias Administrativas	Tipos de organizaciones.	Organización Linear, Taylor y lineo-funcional.
56	Olaz, Á., (2013).	El clima laboral en cuestión. revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable.	Revista científica Aposta: Revista de Ciencias Sociales, (56), 1-35. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4191184	Ciencias Sociales	El clima organizacional.	Concepto de clima organizacional.

57	Organización de las Naciones Unidas. (2023, 5 de mayo).	Se acaba la emergencia por la pandemia, pero el COVID continua.	Noticias de la Organización de las naciones unidas ONU. https://news.un.org/es/story/2023/05/1520732?_gl=1*ijydek*_ga*NDU0MjAwMzc2LjE3MTMzMzUwMTE.*_ga_TK9BQL5X7Z*MTcxMzM3NTAxMC4xLjEuMTcxMzM3NTA2MC4wLjAuMA	Noticias ONU, sección Salud	Categorías secundarias.	Definición de Post Pandemia COVID-19.
58	Organización Internacional del Trabajo. (2020).	COVID – 19 y el Mundo del Trabajo: Punto de Partida, respuesta y desafíos en el Salvador.	Informe de la Organización Internacional del Trabajo https://www.ilo.org/sanjose/WCMS_755521/lang--es/index.htm	Economía	Antecedentes nacionales.	Decreto de El Salvador para mejorar la seguridad ocupacional y bonos de compensación.
59	Panchi, V. P. (2018).	La incidencia del clima organizacional en el desarrollo de las organizaciones posmodernas.	Revista científica Sapienza Organizacional, 5(9), 173-188. https://www.redalyc.org/journal/5530/553056570009/553056570009.pdf	Psicología organizacional	Clima organizacional.	Consecuencias de un clima laboral favorable y desfavorable.
60	Porras Velásquez, N. R. (2013).	¿Qué es lo que hace exactamente un psicólogo organizacional? Una reflexión crítica desde las teorías del rol.	Revista científica Poiésis, (25). https://doi.org/10.21501/16920945.646	Psicología social	Funciones del psicólogo organizacional.	Principales tareas y obligaciones del psicólogo organizacional.
61	Pupo, B., Velásquez, R., & Tamayo, M. (2018).	Impacto de los factores externos en el clima organizacional de empresas constructoras.	Revista científica Ciencias Holguín, 24(1), 85-96. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181553863008	Psicología organizacional	Categorías principales.	Afectaciones en el clima organizacional.
62	Riggio, R. (2015).	Introduction to industrial and organizational psychology.	Libro En Routledge eBooks. https://doi.org/10.4324/9781315665139	Psicología industrial y organizacional	Definición de psicología organizacional.	Descripción de la psicología industrial/organizacional.
63	Robles, C., Rojas, L., & Rodríguez, E. (2020).	<i>Burnout</i> , cargas de trabajo y clima organizacional en trabajadores mexicanos	Revista Científica Revista Venezolana De Gerencia, 25(4), 115–130. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890403	Ciencias administrativas	Consecuencias de un clima organizacional favorable y desfavorable.	Síndrome de <i>burnout</i> .

		en el contexto del Covid-19.				
64	Ruiz Díaz Morales, D. (2021).	Clima Laboral en Empresas Públicas y Privadas de Asunción.	Revista científica Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales, 17(2), 245-256. https://doi.org/10.18004/riics.2021.diciembre.245	Ciencias Sociales	Categorías principales.	Beneficios en el Clima Organizacional.
65	Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009).	Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral.	Revista científica ACIMED, 20(4), 67-75. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es .	Psicología y ciencias administrativas	Cultura organizacional.	Característica de cultura organizacional, el ambiente interno y componentes del clima organizacional.
66	Santos, M. (2022).	Clima laboral y su influencia en el desarrollo del síndrome de <i>burnout</i> en los profesionales de los sistemas de atención de la salud.	Tesis de grado de especialidad en gerencia de los servicios de salud, Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología https://repositorio.umecit.edu.pa/entities/publication/a76457b8-b2de-4660-a43f-2bdf7cb36eb9	Ciencias de la salud	Clima organizacional durante la postpandemia en el sector salud.	Relación entre el clima organizacional y el Síndrome de <i>Burnout</i> .
67	Schultz, D.P., & Schultz, S.E. (2010).	Psychology and Work Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology (1st ed.).	Libro Editorial Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003058847	Psicología industrial y organizacional	Definición de psicología organizacional.	Concepto de psicología industrial (I)-organizacional (O).
68	Taipe, J., & Pazmiño, J. (2015).	Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa.	Revista científica Revista Publicando, 2(2). 163-183. https://shre.ink/8GQD	Ciencias administrativas	Ambientes dentro de una organización.	Macroambiente o ambiente en general.
69	Ucrós, M., & Gamboa, T. (2010).	Clima organizacional: discusión de diferentes enfoques teóricos.	Revista científica Visión Gerencial, (1), 179-190. https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545883013.pdf	Psicología organizacional	Factores que influyen en el clima organizacional.	Factores organizacionales, factores individuales y

						factores grupales del clima organizacional.
70	Velavan, T., & Meyer, C. (2020).	<i>The COVID-19 epidemic.</i>	Revista científica <i>Tropical Medicine and International Health</i> , 25(3), 278-280. https://doi.org/10.1111/tmi.13383	Ciencias de la salud	Antecedentes internacionales.	Origen de la pandemia del coronavirus.
Fuentes Secundarias						
No	Autor y año	Título	Tipo de Material	Área disciplinaria	Dimensión teórica de interés	Aporte al abordaje del tema
1	Aráoz, R., & Pinto, B. (2021).	Criterios de validez de una investigación cualitativa: tres vertientes epistemológicas para un mismo propósito.	Revista científica Summa Psicológica UST, 18(1), 47–56. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8039675	Ciencias Sociales	El muestreo teórico.	Estructura metodológica. Concepto de muestreo teórico.
2	Bordas, M. (2016).	Gestión estratégica del clima laboral	Libro físico Editorial UNED.	Psicología organizacional	Categorías principales.	Cambios en el clima organizacional.
3	Brunet, L. (2011).	El Clima de Trabajo en las Organizaciones	Libro físico Trillas.	Psicología organizacional	Teorías sobre clima laboral.	Teoría de Likert.
4	Burgos-Briones, J. (2022).	El clima organizacional en organizaciones educativas.	Revista científica CIENCIAMATRIA, 8(3), 1003-1021. https://doi.org/10.35381/cm.v8i3.814	Psicología organizacional	Dimensiones del clima organizacional.	Modelo teórico de Brunet sobre clima organizacional.
5	Chiavenato, I. (2011).	Administración de Recursos Humanos.	Libro Editorial McGraw Hill.	Gestión y administración de recursos humanos	Cultura organizacional Concepto y Tipos de clima laboral.	Ambientes en una organización. Clima favorable o desfavorable.
6	Cordero, D. M., Tenorio, N. B., &	Cultura organizacional y salario emocional.	Revista científica Revista Venezolana De Gerencia: RVG, 27(7), 137–138.	Psicología organizacional	Cultura Organizacional.	Concepto de cultura organizacional.

	Bermeo, K. V. (2022).		https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890670			
7	Díaz Dumont, J. R., Ledesma Cuadros, M. J., Tito Cárdenas, J. V., & Carranza Haro, L. R. (2023).	Satisfacción laboral: algunas consideraciones.	Revista científica Revista Venezolana De Gerencia, 28(101), 158-170. https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.1	Psicología organizacional	Variables relacionadas con el clima organizacional.	Concepto de satisfacción laboral.
8	Espinoza, E. (2020).	La investigación cualitativa, una herramienta ética en el ámbito pedagógico.	Revista científica Conrado, 16(75), 103-110. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sciarttext&pid=S1990-86442020000400103&lng=es&tlng=es .	Investigación y pedagogía	Estructura metodología.	El enfoque cualitativo.
9	Gómez, M. (2016).	Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia.	Revista científica Revista Colombiana de Ciencias Sociales, 7(1), 131-153. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5454161	La psicología organizacional y del trabajo	Definición de psicología organizacional.	La psicología organizacional se encarga del estudio de los procesos psicológicos.
10	Jiménez, A., Gómez, D., Rendon, J., Peláez, S. (2020).	Revisión del liderazgo, sus estilos y modelos de medición en la última década.	Revista científica RHS Revista Humanismo Y Sociedad, 8(1), 81–98. https://doi.org/10.22209/rhs.v8n1a06	Ciencias Sociales	Variables relacionadas al clima organizacional.	Tipos de liderazgo.
11	López, Y., & Arboleda, M. (2015).	Significados atribuidos por los psicólogos en formación a la práctica profesional en el campo de la psicología organizacional.	Tesis de licenciatura Universidad Uniminuto http://hdl.handle.net/10656/4219	Psicología organizacional	Definición de psicología organizacional.	Conceptos, procedimientos y métodos de la psicología aplicados en el área laboral.
12	Montoya, M. (2018).	Comunicación organizacional: revisión	Revista científica	Ciencias de la Comunicación	Variables relacionadas al	Comunicación Organizacional.

		de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos.	Razón y palabra, 22(100). https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6469935		clima organizacional.	
13	Puma, M. (2020).	La motivación laboral y el compromiso organizacional.	Revista científica Ciencia Y Desarrollo, 23(3), 45. https://doi.org/10.21503/cyd.v23i3.2141	Psicología organizacional	Variables relacionadas al clima organizacional.	La motivación laboral.
14	Santana, M., & Moreta, C. (2018).	Comportamiento Organizacional para el manejo de conflictos laborales en instituciones de salud pública en la ciudad de Ambato.	Tesis de maestría Maestría en Gestión del Talento Humano, Universidad Técnica de Ambato https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/28300	Ciencias Administrativas	Dimensiones del clima organizacional.	El clima organizacional esta influenciado por nueve factores o dimensiones.