

Chapter 05 / Capítulo 05

Health 4.0: management, technology, and transformation of the healthcare sector in Latin America (Spanish version)

ISBN: 978-9915-704-08-1

DOI: 10.62486/978-9915-704-08-1.ch05

Pages: 84-95

©2025 The authors. This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 License.

Organizational climate and culture as determinant factors of workplace violence in health care institutions

Clima y cultura organizacional como factores determinantes de la violencia laboral en instituciones de salud

Benito Zamorano González¹  , Fabiola Peña Cárdenas¹ 

¹Universidad Autónoma de Tamaulipas, Unidad Académica Multidisciplinaria Matamoros, H. Matamoros, Tamaulipas, México.

Autor de correspondencia: Benito Zamorano González 

ABSTRACT

This chapter analyzes workplace violence in healthcare institutions from the perspective of organizational climate and culture, understood as determining factors of this phenomenon. Hospitals operate in highly demanding environments, where technical, emotional, and organizational demands converge, creating a scenario conducive to the emergence of psychosocial risks. According to the evidence reviewed, inadequate working conditions, work overload, care pressure, lack of autonomy, and authoritarian leadership generate cumulative tensions that deteriorate the work environment, affecting the mental health of staff and increasing the likelihood of violent behavior. It is suggested that the prevention of workplace violence should focus on transforming the organizational climate and culture. Likewise, the need to incorporate institutional mental health programs, wellness activities, and training in effective communication, conflict resolution, and stress management is emphasized. Interventions must be structural and multidisciplinary, as only through systemic changes can a safe, dignified, and wellness-oriented work environment for healthcare personnel be guaranteed. The analysis concludes that workplace violence is a systemic phenomenon that reflects failures in institutional management and that its prevention requires a profound transformation of organizational dynamics. A healthy climate and a protective institutional culture not only reduce workplace violence but also strengthen patient safety, team cohesion, and the overall performance of health services.

Keywords: Organizational Climate; Organizational Culture; Workplace Violence; Psychosocial Risks; Healthcare Personnel.

RESUMEN

El presente capítulo analiza la violencia laboral en instituciones de salud desde la perspectiva del clima y la cultura organizacional, entendidos como factores determinantes de este fenómeno. Las instituciones hospitalarias operan en entornos altamente demandantes, donde convergen exigencias técnicas, emocionales y organizacionales que configuran un escenario propicio para la aparición de riesgos psicosociales. De acuerdo con la evidencia revisada, las condiciones laborales inadecuadas, la sobrecarga de trabajo, la presión asistencial, la falta de autonomía y el liderazgo autoritario generan tensiones acumulativas que deterioran el ambiente de trabajo, afectando la salud mental del personal e incrementando la probabilidad de comportamientos violentos. Se plantea que la prevención de la violencia laboral debe centrarse en la transformación del clima y la cultura organizacional. Asimismo, se subraya la

necesidad de incorporar programas institucionales de salud mental, actividades de bienestar, y capacitaciones en comunicación efectiva, resolución de conflictos y manejo del estrés. Las intervenciones deben ser estructurales y multidisciplinarias, ya que sólo a través de cambios sistémicos se puede garantizar un ambiente de trabajo seguro, digno y orientado al bienestar del personal de salud. El análisis concluye que la violencia laboral es un fenómeno sistémico que refleja fallas en la gestión institucional y que su prevención requiere una transformación profunda de las dinámicas organizacionales. Un clima saludable y una cultura institucional protectora no sólo reducen la violencia laboral, sino que fortalecen la seguridad del paciente, la cohesión de los equipos de trabajo y el desempeño general de los servicios de salud.

Palabras clave: Clima Organizacional; Cultura Organizacional; Violencia Laboral; Riesgos Psicosociales; Personal de Salud.

INTRODUCCIÓN

Las instituciones de salud tales como clínicas y hospitales, son consideradas uno de los entornos laborales más complejos, exigentes y demandantes, dentro del sector de servicios. El funcionamiento de este tipo de instituciones implica dinámicas extremadamente sensibles, las cuales requieren de un equilibrio técnico, emocional, ético y organizacional. Esto significa que la naturaleza del trabajo hospitalario refleja una compleja red de interacciones humanas y de procesos críticos, que requieren de una atención y gestión constante debido a las consecuencias que traerían consigo por descuido o inadvertencia. En este tipo de contextos, el clima y la cultura organizacional juegan un papel importante como factores determinantes de un riesgo psicosocial, tal como lo es la violencia laboral, y que por supuesto las organizaciones de salud no quedan exentas de este tipo de fenómeno.

Los ambientes hospitalarios deberían estar en permanente transformación, ya sea por las técnicas, procedimientos o tecnologías utilizadas en los distintos tratamientos; si bien es cierto que la globalización influye en estos cambios, no se puede dejar de lado el incremento de las demandas asistenciales. Este panorama ha generado que las condiciones laborales favorezcan la aparición de riesgos psicosociales, los cuales pueden actuar como desencadenantes o facilitadores de comportamientos violentos dentro de las instituciones de salud.⁽¹⁾ Este tipo de riesgo tienen origen en gran medida, en aquellas organizaciones, donde la distribución del trabajo no siempre garantiza un equilibrio entre las demandas de la actividad misma y los recursos disponibles para realizarlos, lo que provoca situaciones de tensión que se van acumulando con el paso del tiempo y finalmente se traducen en estrés, agotamiento y deterioro relacional.

La cultura organizacional, la cual representa el sistema de valores, normas, prácticas y creencias al interior de la organización, tiene un papel importante en la manera que los trabajadores interpretan su contexto, solucionan sus problemas y gestionan situaciones de un alto contenido emocional. Los estilos de liderazgo autoritarios, las relaciones interpersonales, la falta de autonomía en el desarrollo de sus actividades, así como la ausencia de estrategias para prevenir la violencia, representan factores frecuentes al interior de las instituciones de salud, que contribuyen al deterioro de la relación laboral.⁽²⁾ En áreas críticas como lo son urgencias, psiquiatría o con alta demanda, este tipo de elementos se vuelven más significativos, intensificando la vulnerabilidad del personal de salud.

El clima organizacional por su parte, se enfoca en la percepción compartida que tienen los trabajadores, en torno a las políticas, normas y procesos vigentes en la institución. Es entonces

que un clima de carácter negativo, denota una sobrecarga laboral, la falta de apoyo social, una deficiente comunicación y sobre todo la falta de instrumentos que permitan la solución de conflictos, lo que aumenta significativamente la probabilidad de situaciones de violencia tanto de tipo interna como externa. Existen trabajos realizados en personal de salud que documentan al 63 % de los trabajadores con experiencias de algún tipo de victimización.⁽³⁾ Este tipo de cifras representan un riesgo directo para la salud mental del personal de salud, lo que se potencializa debido a la interacción cotidiana con pacientes en situaciones delicadas, pero también por las fallas organizacionales que perpetúan condiciones de tensión, inequidad o desprotección.

Del mismo modo, los factores de riesgo psicosociales negativos como la alta demanda laboral, la ambigüedad y el conflicto de roles, el estrés ocupacional y la insuficiencia de apoyo social, atentan directamente contra la salud mental, provocando cuadros de ansiedad, depresión, fatiga y trastornos del sueño.⁽⁴⁾ Todas estas condiciones en conjunto actúan como un detonante para la ocurrencia de la violencia laboral, pues implican la disminución de la capacidad de afrontamiento, reducen la tolerancia al conflicto, amplifican la irritabilidad y aumentan la probabilidad de enfrentamientos entre los mismos compañeros, con supervisor e incluso con los usuarios.

La violencia laboral en el personal de salud no se limita únicamente a las agresiones físicas. Incluso las formas de violencia psicológica, como por ejemplo el abuso verbal, amenazas, hostigamiento, descalificaciones y microagresiones han sido reconocidas como la forma más frecuente y, contrariamente, la menos reportada.⁽⁵⁾ Existen evidencias donde los trabajadores de los servicios de emergencia reportaron niveles altos de abuso verbal, situaciones que con frecuencia no son denunciados ni reportados, por el temor a represalias por parte de los mandos superiores. La normalización del maltrato sumado a procesos administrativos engorrosos, revelan un tipo de cultura organizacional en la que la violencia se tolera, se invisibiliza o se asume como parte inherente del trabajo, lo cual representan un riesgo severo para la salud de los trabajadores.

Una cultura organizacional deficiente, no solo favorece el arraigo de la violencia laboral entre el personal de salud, sino que también acentúa los patrones de liderazgo autocrático, limita las prácticas de comunicación efectiva y obstaculiza la creación de entornos colaborativos.⁽²⁾ Este tipo de circunstancias desgastan y dañan la cohesión de los equipos de trabajo, generan climas de desconfianza y, en última instancia, comprometen la seguridad del paciente. Algunos estudios revelan que el 61 % de las causas de violencia laboral identificadas en poblaciones de instituciones de salud, están relacionados con los factores organizacionales, lo que demuestra la importancia de intervenir no solo de manera individual, sino también en las estructuras de administración y liderazgo de la institución.

Por otro lado, existe evidencia científica que remarca que los riesgos psicosociales y la violencia laboral están fuertemente asociados al clima laboral, este tipo de afirmación permiten afirmar que el deterioro del ambiente laboral en las instituciones de salud, no solamente es consecuencia de la violencia sino que también es un factor de tipo cíclico, ya que la origina y además la reproduce.⁽³⁾

Es importante, abordar las diferentes formas de violencia laboral en el personal de salud, pero no solo con el desarrollo e implantación de medidas disciplinarias o correctivas, sino una profunda transformación cultural e institucional. Para esto es necesario establecer políticas claras de prevención de violencia, fortalecer los canales de comunicación, capacitar en liderazgo positivo, promover el apoyo social entre pares, mejorar la distribución de cargas laborales y garantizar condiciones de trabajo dignas y seguras. Algunos autores han llegado a la

conclusión de que la identificación temprana de los riesgos psicosociales y la implementación de estrategias multidisciplinarias pueden reducir significativamente la incidencia de violencia laboral y mejorar la salud mental del personal.⁽¹⁾

Es por ello que, el análisis integral del clima y la cultura organizacional representa un camino muy importante para comprender la violencia laboral en las instituciones de salud. Analizar la manera en que se construyen las relaciones, cómo se comunican las normas, la forma de cómo se ejerce el liderazgo y cómo se distribuyen las cargas laborales, permiten establecer bifurcaciones críticas sobre dónde se inicia la violencia o las condiciones que la aumenta.⁽⁶⁾ Del mismo modo, reconocer prácticas organizacionales saludables, tales como el trabajo en equipo y colaborativo, el reconocimiento profesional, la autonomía y el apoyo social; las cuales permiten diseñar intervenciones efectivas orientadas a prevenir el maltrato y promover la convivencia laboral positiva.

La presencia del fenómeno de la violencia laboral en las instituciones de salud no es un problema de individuos, puestos específicos o eventos casuales, es el resultado de interacciones directas sobre la manera en el lugar de trabajo está organizado y también de cómo se percibe. Es el reflejo de un mal clima y una mala cultura organizacional que para solucionarse de manera efectiva se deben realizar cambios sistémicos a través de la intervención preventiva con propuestas concretas para eliminarlas y mejorar la seguridad, bienestar y desempeño del personal de salud.

Marco Teórico Sobre el Clima Organizacional, Cultura Institucional y Violencia Laboral en Entornos de Salud

La violencia laboral en el sector de la salud constituye uno de los problemas más difíciles y persistentes en el ámbito de la prevención de riesgos. Para entenderla es necesario situarla en la intersección entre múltiples dimensiones organizacionales, particularmente el clima organizacional, la cultura institucional y los riesgos psicosociales vinculados a las condiciones de trabajo.⁽⁷⁾ Los antecedentes señalan que estos tres elementos no solo coexisten, sino que interactúan y se retroalimentan, generando entornos laborales que pueden favorecer la aparición, reproducción y normalización de diferentes formas de violencia. Es importante reconocer cómo se estructuran estas dinámicas y de qué manera se configuran como determinantes críticos dentro del sector de salud.

1. Condiciones contemporáneas del trabajo en salud: el punto de partida del riesgo organizacional

Las condiciones de infraestructura con los que cuentan los hospitales y centros de salud operan en un contexto marcado por la economía de lo público y lo privado, encontrando una brecha que se enmarca de la política económica de una determinada región. Lo ideal sería que las instituciones de salud presentaran transformaciones profundas asociadas a procesos globales, innovaciones tecnológicas y cambios en la demanda de servicios. La realidad es que estas transformaciones han modificado de manera incompleta las formas de organización del trabajo e intensificado los requerimientos físicos, cognitivos y emocionales del personal de salud. Al interior de las clínicas y hospitales las condiciones laborales inadecuadas, constituyen riesgos psicosociales que afectan la salud mental del personal de salud.⁽¹⁾ La constante exposición a situaciones de una alta demanda, la presión por tiempos de respuesta rápidos, la atención simultánea de múltiples pacientes y la toma de decisiones críticas en entornos impredecibles se han convertido en factores que configuran un escenario propicio para el estrés y el conflicto.

Los riesgos psicosociales surgen del desajuste entre las demandas laborales y las

características individuales del trabajador de salud,⁽⁸⁾ lo que representa una diferencia que tiene como consecuencia una sobrecarga emocional, un desgaste psicológico y la incapacidad de afrontamiento. Estas situaciones resultan particularmente problemáticas en las instituciones públicas donde persiste la precariedad presupuestaria, la falta de recursos humanos suficientes y la presión asistencial generan entornos más vulnerables a tensiones internas. Por lo tanto, las condiciones de infraestructura de las instituciones de salud están determinada por la economía de la región, agrandando la brecha de lo público y lo privado, generando un desajuste entre la demanda del servicio y la capacidad del trabajador de salud.

2. Riesgos psicosociales como base estructural del clima y la cultura organizacional

Los riesgos psicosociales no solo representan un conjunto de condiciones externas que influyen sobre los individuos, actúan como elementos estructurales con la capacidad de configurar o distorsionar la dinámica interna de la institución. Estos factores son relevantes por su naturaleza demandante y emocionalmente compleja de los servicios de salud. Las cargas de trabajo intensas, los horarios extendidos, la limitada autonomía y las malas relaciones interpersonales son elementos que impactan de manera directa en la percepción de la justicia, de apoyo y de cohesión del entorno laboral, lo cual son componentes clave que afectan el clima organizacional.⁽⁹⁾ En términos prácticos, una carga laboral excesiva y sostenida, puede afectar la capacidad del personal para atender sus actividades con eficiencia, le provocan una fatiga física y mental, lo que aumenta la probabilidad de conflictos con sus compañeros y el riesgo de error ante los pacientes. El sentimiento de frustración puede aparecer ante la limitada libertad de actuar y tomar decisiones. Desencadenando, relaciones interpersonales disfuncionales e incluso hostiles.

La aparición de absentismo, estrés y burnout no son simplemente eventos casuales, son un reflejo de un entramado complejo de reacciones psicológicas y organizacionales que se retroalimentan día con día. Esto reafirma que los riesgos psicosociales tienen un impacto directo en el clima organizacional.⁽⁸⁾ Cuando trabajador de salud se desenvuelve bajo condiciones de un ritmo acelerado, con una sobrecarga sostenida, con roles ambiguos entre otras circunstancias, favorecen la aparición de respuestas emocionales adversas, tales como la irritabilidad, el agotamiento emocional, la apatía o el retramiento social. En conjunto, producen consecuencias no solo en el individuo sino también en el colectivo, contribuyendo a la consolidación de climas laborales tensos y deficientes.

Esta relación entre clima organizacional y riesgos psicosociales se convierte en un referente para entender la presencia de la violencia laboral. Aquellas organizaciones que tienen un clima desgastado y una cultura organizacional negligente son muy susceptibles de presentar este fenómeno. De ahí la importancia de abordarlo, no solo desde el aspecto individual sino también desde la estructura colectiva y los sistemas de gestión del trabajo.⁽¹⁰⁾

3. Clima organizacional: un mediador crítico entre ambiente laboral y la violencia

El clima organizacional funciona como un sistema perceptual que sirve de guía en la conducta de los trabajadores. Cuando el clima es positivo, es decir con relaciones basadas en el respeto, la colaboración y el apoyo mutuo, existe una menor probabilidad de que se desarrollen situaciones de conflicto o de violencia. Por el contrario, cuando el clima es de tipo negativo, se caracteriza por las tensiones constantes, la falta de comunicación, el autoritarismo o la inequidad, resultando en interacciones laborales conflictivas.

Algunos estudios sobre el personal de salud señalan una conexión innegable, los riesgos psicosociales no son problemas aislados, están íntimamente ligados al ambiente de trabajo.

La percepción que los trabajadores tienen sobre su clima laboral es un reflejo directo de la cantidad de riesgos psicosociales a los que se enfrentan.⁽³⁾ La presencia de mayores situaciones de riesgo, denota una peor percepción del clima laboral. La coexistencia de todos estos, reflejan un ambiente tóxico, ideal para el surgimiento de episodios violentos, lo cual no solo es incómodo, sino que es la condición necesaria para la ocurrencia de situaciones de violencia ya sea física, verbal o psicológica.

4. Cultura organizacional: valores y normas que pueden normalizar la violencia

La cultura organizacional representa el conjunto de reglas no escritas al interior de toda empresa o institución, y resulta que este tipo de cultura es la que define un patrón de comportamientos que orientan lo que es aceptado, lo permitido y lo sancionado. En otras palabras una conducta aceptada es aquella que se considera normal y esperada; las conductas permitidas son aquellas que son toleradas, aunque no son las ideales; mientras que las conductas sancionadas representan los actos que son castigados o reprobados.⁽²⁾ Dentro de la cultura organizacional, los estilos de liderazgo juegan un papel relevante, principalmente aquellos liderazgos de tipo autocrático, donde el líder ejerce un control absoluto y toma decisiones sin consultar al equipo de trabajo, actuando desde el abuso y la imposición. Si además, el entorno cuenta con la falta de claridad y con sistemas de comunicación como herramienta de poder, las relaciones laborales se vuelven tensas y los conflictos con gran frecuencia se resuelven mediante prácticas coercitivas.

Una cultura organizacional laxa con la conducta y el liderazgo es dictatorial e impositivo, se convierte en un ambiente de alta tensión, donde el abuso del poder y la coerción son la forma de interacción, convirtiéndose en entornos de violencia del tipo psicológica para el personal de salud. Las instituciones que permisivas ignoran cualquier comportamiento problemático o inapropiado tales como el acoso o el maltrato, por lo que no dan lugar a investigar ni mucho menos de sancionar los actos negativos. Por lo tanto, fallan en “intento” de establecer y hacer cumplir reglas entorno al respeto, la ética y la conducta profesional.

Por otro lado, se ha identificado que una cultura organizacional de tipo jerárquica tradicional como es el caso de las instituciones de salud, las estructuras tienen líneas de mando y autoridad muy rígidas y estricta, lo cual tiene un efecto negativo porque limita la posibilidad de dialogo, participación y apoyo mutuo entre los trabajadores, lo que restringe la comunicación abierta y la colaboración.

5. Manifestaciones de la violencia laboral en instituciones de salud

La violencia laboral en el sector de la salud adopta múltiples formas, siendo la más frecuente la violencia psicológica. Esta manifestación de violencia engloba aquellas acciones que buscan dañar la estabilidad emocional o la dignidad del trabajador sin tener un contacto físico. Quedan incluidos los insultos, descalificaciones, humillaciones, hostigamiento, aislamiento y amenazas. Sin embargo, existe evidencia de violencia física donde destacan las agresiones al personal de enfermería, por estar en la primera línea de atención y pasa más tiempo interactuando con pacientes, familiares y otros colegas.⁽⁵⁾ También el personal administrativo suele ser blanco de agresiones físicas, probablemente por su rol en el manejo de la burocracia, documentación o simplemente los procesos de admisión o salida. Adicionalmente, se ha documentado la violencia física, especialmente en servicios de emergencia o atención psiquiátrica, donde los trabajadores interactúan con pacientes en estados de alteración.

Lo más interesante de este tipo de situaciones es que la mayoría de los incidentes no se denuncian lo cual indica que la cultura institucional influye directamente en la capacidad del

trabajador de buscar ayuda, apoyo o reparación. La violencia se normaliza y deja de ser vista como una anomalía o un delito, lo que se convierte en una parte inevitable o normal del trabajo en áreas de la salud, al fin de cuentas son los “gajes del oficio”. La violencia se invisibiliza al no denunciarse, los incidentes no existen formalmente, por lo que la institución puede pretender que el problema no existe, al no contar con estadísticas, informes o reportes. Finalmente, la violencia se interioriza ya que el trabajador asume que el maltrato es una condición inherente a su actividad, en lugar de culpar al agresor o a la institución suele culparse a sí misma por no soportar la presión.

Es importante remarcar que la falta de denuncia no refleja una falta de violencia, sino el poder dañino del tipo de cultura organizacional, que obliga a los trabajadores a guardar silencio y a aceptar el abuso como parte de su actividad.

Por otra parte, esta también la violencia interna que surge entre el personal de salud, la cual no es casual, sino más bien un síntoma de problemas estructurales de la organización. Los conflictos tienden a surgir por las interacciones diarias entre colegas, jefes y subordinados, con fricciones que representan un riesgo significativo, vinculadas a otros factores que se han descrito antes, tales como: la comunicación deficiente, la falta de reconocimiento, la inequidad en la distribución de tareas, el favoritismo, la hostilidad entre equipos, el liderazgo negativo, entre otros.⁽¹¹⁾

Los conflictos entre las personas no son solo un problema de tipo personal, muchas veces están relacionados con la estructura organizacional, que refleja fallas sistémicas que las instituciones no han podido o no han querido resolver. Si a esto se adicionan las barreras contextuales, las cuales representan los problemas y limitaciones que vienen de un entorno más amplio de la institución, como la estructura, la burocracia, la falta de recursos, las políticas internas se convierten en verdaderos detonantes de conflictos. Esos son los verdaderos defectos que tiene el sistema que obliga a las personas a actuar bajo una presión insostenible, haciendo que el conflicto y la violencia sea una respuesta lógica de su entorno de trabajo disfuncional.

Otra manifestación de violencia proviene del exterior de la institución y se refiere a los pacientes y familiares de los pacientes, y se relaciona con la respuesta institucional deficiente ante este tipo de problemas. Los agresores más comunes del personal de salud son los pacientes y sus familiares, si bien este tipo de violencia podría resultar hasta predecible, la respuesta de las instituciones de salud suele ser ineficiente, desafortunadamente la falta de medidas por parte de la gerencia refuerza la cultura de la exposición y la vulnerabilidad.^(5,12) La falta de protocolos claros demuestra una falta de guías específicas de actuación ante un incidente violento. La falta de capacitación al personal sobre el manejo de este tipo de conflicto expone el desinterés por parte de las instituciones. La escasez de personal de seguridad, demuestra la ausencia de protección al personal en riesgo de agresiones. A nivel de gestión, no se estudian las causas de las molestias del personal externo. La falta de acciones por parte de la gerencia refuerza una cultura que expone al trabajador, dejándolo vulnerable, lo que envía un mensaje al trabajador de que su integridad no es una prioridad institucional.

6. Acciones institucionales pendientes

La violencia laboral requiere cambios profundos en el sistema estructural, cambiar el clima organizacional, es decir lograr que sea más positivo, seguro y de apoyo. Transformar la cultura organizacional, mediante la modificación de normas y valores internos que permiten o normalizan la violencia.

Es importante la creación de redes y estructuras de apoyo social, donde los trabajadores se sientan respaldados por sus colegas y superiores. Promover un liderazgo positivo, empáticos, que apoyen a sus equipos y que no recurran a estilos autocráticos o coercitivos. Entrenar al personal en habilidades blandas cruciales como la comunicación efectiva y el manejo del estrés, con verdaderos programas de capacitación. Establecer mecanismos de denuncia que sean confiables y que tengan canales accesibles, que garanticen la confidencialidad y la no represalia por reportar incidentes. Y finalmente, redistribuir de manera justa las cargas laborales.⁽¹⁾

Estrategias de Intervención

La violencia laboral en las instituciones de salud constituye un fenómeno multidimensional cuyas raíces van más allá de la interacción personal aislada. Representa una manifestación directa de las condiciones organizacionales y los patrones culturales que definen el funcionamiento institucional. Los riesgos psicosociales inherentes al sector de la salud, tales como las altas exigencias laborales, la carga emocional, la falta de autonomía, son los principales factores que configuran un escenario de vulnerabilidad incrementando la probabilidad de que surjan y en su caso se consoliden los comportamientos violentos en los entornos del sector salud.

El clima y la cultura organizacional se identifican como los elementos centrales para cualquier estrategia de prevención efectiva. Estos no son meros atributos secundarios, sino factores determinantes con el potencial de contener o exacerbar la incidencia de la violencia. Una cultura que implícitamente tolera o minimiza el maltrato y un clima laboral deteriorado actúan como un factor de riesgo que normaliza el abuso. Por el contrario, una cultura que promueve activamente el bienestar emocional del personal, junto con un clima caracterizado por el apoyo social y la colaboración, se transforma en un factor protector esencial para la salud y la seguridad de los trabajadores.

Por lo tanto, la intervención exitosa contra la violencia laboral no puede limitarse a la resolución puntual de incidentes o a programas de apoyo individual. Se requiere una transformación estructural profunda de los sistemas de gestión institucional. Esto implica la implementación de acciones integrales como la redistribución justa de cargas laborales, el desarrollo de un liderazgo positivo y la creación de mecanismos de denuncia accesibles y confiables. Estas medidas sistémicas, respaldadas por un sistema de vigilancia que monitoree continuamente el clima y los riesgos psicosociales, son indispensables para fortalecer el ambiente laboral y promover una cultura verdaderamente protectora en el sector de la salud. Para su mejor explicación, se proponen mecanismos de intervención, el primero incidiendo sobre el clima y la cultura organizacional. El segundo sobre el enfoque de bienestar y prevención sistémica.

Las acciones preventivas se agrupan en estrategias orientadas a modificar los sistemas de interacción y gestión.

Tabla 1. Ejes de transformación del clima y la cultura organizacional

Estrategia	Objetivo principal	Acciones clave
Apoyo social	Actuar como amortiguador frente al estrés y la violencia	Construir equipos colaborativos, crear redes de acompañamiento entre pares y establecer canales institucionales de apoyo psicológico.
Liderazgo	Eliminar el liderazgo autocrático y reducir la violencia psicológica interna.	Capacitar en liderazgo transformacional y empático; implementar evaluaciones periódicas y promover modelos de liderazgo distribuido.

Comunicación y reporte	Eliminar la cultura del silencio y la sub-notificación de los incidentes	Crear sistemas de reportes sencillos, anónimos y accesibles; garantizar la confidencialidad y la protección contra represalias.
Gestión de cargas	Reducir el estrés y la sobrecarga laboral que detona los conflictos.	Evaluuar y redistribuir las cargas laborales; incrementar personal en servicios críticos y planificar respetando los descansos.

Enfoque en el bienestar y la prevención sistémica

Las estrategias también requieren un enfoque en la salud integral del personal y el compromiso institucional:

- Promoción del bienestar: La cultura institucional debe priorizar la salud mental mediante programas institucionales de salud mental, acceso a psicoterapia, y actividades de bienestar y autocuidado, contrarrestando la alta prevalencia de estrés y ansiedad.
- Fortalecimiento interpersonal: Mejorar la comunicación efectiva y la cohesión mediante talleres de resolución pacífica de conflictos, trabajo en equipo y formación en habilidades emocionales.
- Tolerancia cero y cultura clara: La institución debe emitir una declaración explícita de tolerancia cero a la violencia, respaldada por sanciones claras y acciones de protección inmediata al personal agredido. Esta política debe difundirse continuamente para fortalecer la sensación de seguridad laboral.
- Intervención estructural en riesgos psicosociales: Es indispensable la evaluación sistemática y la identificación temprana de factores de riesgo como el conflicto de roles, la ambigüedad o la sobrecarga. Intervenir en estos riesgos modifica la raíz del problema, siendo el paso más importante para una prevención estructural.

CONCLUSIONES

La violencia laboral en instituciones de salud es un fenómeno complejo que se articula de manera directa con el clima y la cultura organizacional. Las condiciones laborales adversas, la sobrecarga de trabajo, el liderazgo autoritario, la comunicación deficiente y la falta de mecanismos institucionales de apoyo actúan como elementos que deterioran el ambiente laboral y propician la aparición de conductas agresivas, tanto internas como externas. Estas condiciones se asocian a una mayor prevalencia de estrés, ansiedad, agotamiento emocional y deterioro de la salud mental del personal dedicado a la salud, lo cual incrementa la vulnerabilidad frente a episodios violentos y reduce la capacidad de afrontamiento ante situaciones de conflicto.^(3,12,13)

Asimismo, los riesgos psicosociales constituyen un eje central en la comprensión del fenómeno. La exposición a cargas laborales intensas, jornadas extensas y relaciones interpersonales conflictivas se vincula directamente con la probabilidad de experimentar violencia laboral o de reproducir dinámicas de maltrato dentro de los equipos de trabajo. Esta interacción entre factores psicosociales y violencia se fortalece cuando el clima organizacional es negativo, ya que la ausencia de apoyo social, el desconocimiento institucional de los problemas y la percepción de injusticia generan un entorno donde la violencia se normaliza y se percibe como inevitable.⁽⁹⁾

La violencia externa en instituciones de salud, originada principalmente por pacientes y familiares que expresan su frustración a través de agresiones, se ve intensificada por fallas internas en la organización. El problema se arraiga en una cultura organizacional deficiente que no proporciona apoyo suficiente al personal ni cuenta con protocolos eficaces de intervención. La consecuencia directa de esta deficiencia es el subregistro de incidentes, lo cual evidencia una

cultura del silencio alimentada por el miedo, la normalización del maltrato y la desconfianza en la respuesta institucional.^(2,5) Esta dinámica no solo perpetúa la violencia, sino que también imposibilita su adecuada visibilización y tratamiento preventivo.

La violencia laboral en las instituciones de salud está directamente vinculada a la cultura organizacional, con el estilo de liderazgo como principal factor modulador. Específicamente, las jefaturas autoritarias o punitivas generan un ambiente de tensión y temor que debilita el apoyo mutuo y facilita el aumento de los conflictos interpersonales. Cuando la cultura institucional omite la valoración del bienestar emocional del personal y falla en establecer mecanismos de protección claros, se crea un entorno de vulnerabilidad donde la violencia psicológica y emocional se vuelve persistente y frecuente.

La transformación institucional es indispensable para la prevención de la violencia laboral. El fortalecimiento del apoyo social, la promoción de liderazgos positivos, la mejora de la comunicación, la reducción de cargas laborales y la implementación de programas de salud mental son estrategias necesarias para construir ambientes de trabajo más seguros y saludables. Estas intervenciones permiten disminuir el impacto de los riesgos psicosociales y contribuyen a la creación de un clima laboral más colaborativo, respetuoso y orientado al bienestar del personal de salud.

Finalmente, cualquier estrategia de prevención debe estar respaldada por una cultura institucional basada en la tolerancia cero hacia la violencia. Esto implica establecer políticas claras, mecanismos de denuncia accesibles, protocolos de actuación y sistemas de seguimiento que brinden confianza al personal. Una cultura organizacional sólida, centrada en la protección y el respeto, se convierte en la principal barrera contra la violencia laboral y en la base para garantizar entornos seguros, eficientes y humanizados. En conjunto, las conclusiones permiten afirmar que la prevención de la violencia laboral requiere no solo intervenciones operativas, sino un cambio profundo en la cultura y el clima organizacional, orientado a fortalecer el tejido relacional y emocional de quienes sostienen el cuidado en los servicios de salud.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Chaguay-Jaime ME, Luján-Johnson GL. Gestión de salud integral: riesgos psicosociales del profesional de salud en un hospital público. *Rev Scientific*. 2025;10(35):321-42.
2. Cerda-Antilef S, Rivas-Riveros E, Campillay-Campillay M. Experiencia de violencia laboral en profesionales de enfermería de un hospital público. *Enferm Univ*. 2021;17(4):449-62.
3. Silva-Bajaña JJ, Quinde-Alvear ÁG. Riesgos psicosociales y su impacto en el clima laboral del personal sanitario en el área de emergencia del distrito de salud 08D05. *J Sci MQRInvestigar*. 2024;8(4):4581-612.
4. Benalcázar-Rodríguez SM, Campos-Murillo NC. Determinación de riesgos psicosociales que inciden en la salud mental del personal hospitalario de Girón, Ecuador. *J Sci MQRInvestigar*. 2025;9(1):1-28.
5. Paravic-Klijn T, Burgos-Moreno M. Prevalencia de violencia física, abuso verbal y factores asociados en trabajadores de servicios de emergencia en establecimientos de salud públicos y privados. *Rev Med Chil*. 2018;146:727-36.

6. Henao DS, Strauss AMG, Moreno MP, Molina RT. Relación entre factores psicosociales negativos y el síndrome de burnout en personal sanitario de Florencia, Caquetá, Colombia. Salud Uninorte. 2014;30(1):52-62.
7. Palma A, Ansoleaga E, Ahumada M. Violencia laboral en trabajadores del sector salud: revisión sistemática. Rev Med Chil. 2018;146:213-22.
8. Rodríguez MG, Baltazar RG, Meza CN, Cortés SGL, Aldrete JP. Factores psicosociales y estrés en personal de enfermería en un hospital público de tercer nivel de atención. RESPYN Rev Salud Publica Nutr. 2016;15(3):8-15.
9. Ortiz-Yumiguano VDR, Salcedo DRN, Falcón VV, Cortez-Andrade GE. Factores de riesgo psicosociales y violencia laboral en el personal de salud. Rev Arbitr Interdiscip Cienc Salud. 2023.
10. Jiménez CA, Orozco M, Cáliz N. Factores de riesgo psicosocial en auxiliares de enfermería de un hospital de la red pública de Bogotá, Colombia. Rev UDCA Actual Divulg Cient. 2017;20(1):23-32.
11. Espino-Porras CL, Luna-López MCD, Flores-Padilla L, Ramírez-Echavarría EJ, Brito-Cerino M, Gómez-Jurado LJ. Factores de riesgo psicosocial y su asociación con el ausentismo laboral. Enferm Univ. 2020;17(3):317-27.
12. Palma A, Gerber MM, Ansoleaga E. Riesgos psicosociales laborales, características organizacionales y salud mental: el rol mediador de la violencia laboral. 2021.
13. León MLT, Domínguez YG, Santos EHM, Guale JAV. Factores de riesgo psicosocial y salud mental del personal de salud en el ámbito hospitalario. Rev Cient Higía Salud. 2021.

FINANCIACIÓN

Ninguna.

CONFLICTO DE INTERESES

Ninguno.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Conceptualización: Benito Zamorano González, Fabiola Peña Cárdenas.

Análisis formal: Benito Zamorano González, Fabiola Peña Cárdenas.

Investigación: Benito Zamorano González, Fabiola Peña Cárdenas.

Metodología: Benito Zamorano González, Fabiola Peña Cárdenas.

Redacción - borrador original: Benito Zamorano González, Fabiola Peña Cárdenas.

Redacción - revisión y edición: Benito Zamorano González, Fabiola Peña Cárdenas.