

---

**ARTICULO DE POSICIÓN**

**Título: Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual**

**Title: Organizational development in culture and climate: a conceptual approximation**

---

**Autores:** Alina María Segredo Pérez,<sup>I</sup> Ana Julia García Milian,<sup>II</sup> Pablo León Cabrera,<sup>III</sup> Irene Perdomo Victoria.<sup>IV</sup>

- I. Médico. Máster en Ciencias en Atención Primaria de Salud y en Educación Médica. Especialista de Segundo Grado en Medicina General Integral. Profesora e Investigadora Auxiliar de la Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba. Correo electrónico: [alina.segredo@infomed.sld.cu](mailto:alina.segredo@infomed.sld.cu)
  - II. Médico. Doctora en Ciencias de la Salud. Máster en Economía de la Salud. Especialista de Segundo Grado en Farmacología. Profesora e Investigadora Titular de la Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba. Correo electrónico: [purmed@infomed.sld.cu](mailto:purmed@infomed.sld.cu)
  - III. Médico. Especialista de Segundo Grado en Higiene y Epidemiología. Máster en Salud Pública. Profesor e Investigador Auxiliar de la Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba.
  - IV. Médico. Doctora en Ciencias de la Salud. Máster en Salud Pública. Especialista de Segundo Grado en Epidemiología. Profesora e Investigadora Titular de la Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba. Correo electrónico: [iperdomo@infomed.sld.cu](mailto:iperdomo@infomed.sld.cu)
- 

**RESUMEN**

Cada día cobra mayor importancia que los dirigentes conozcan los fundamentos teóricos que explican las razones que impulsan a los trabajadores a conseguir una meta u objetivo. El objetivo es reconocer las bases conceptuales de cada una de las categorías que serán tratadas en este artículo: desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Se realizó una revisión bibliográfica y documental sobre el tema en fuentes de datos digitales indexadas Scielo, EBSCO y material disponible en el repositorio de la biblioteca de la Escuela Nacional de Salud Pública de Cuba. Se usaron los descriptores: desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. El tratamiento de los datos se realizó mediante el análisis de contenido de tipo directo. El desarrollo trata las definiciones, los elementos significativos de cada categoría estudiada y se enfatiza en que la organización es un sistema formal creado para un objeto, es diseñada artificialmente para que cumpla la meta, donde lo primero y fundamental debe ser el grupo de personas que la conforman. La organización como ente artificial construido para lograr un fin, vive en constante perfeccionamiento en respuesta a las demandas de la sociedad y se destaca que estos cambios operan sobre la cultura, el clima y el

desarrollo organizacional. Se considera la necesidad de hablar de cultura, clima y desarrollo organizacional implica un llamado en la preparación de los directos en salud pública, de manera tal que les permita tener las competencias necesarias para desarrollar estudios organizacionales, en búsqueda por elevar la productividad y la calidad institucional.

**Palabras claves:** Desarrollo organizacional, cultura organizacional, clima organizacional.

---

#### **ABSTRACT:**

Every day it becomes more important that leaders know theoretical basis explaining the reasons driving the workers to attain a goal or objective. To recognize the conceptual basis of each of the categories to be treated in this article: organizational development in culture and climate.

A bibliographical revision was conducted on digital data sources indexed to Scielo, EBSCO and material available in repository of the library of the Cuban National Public Health School. Descriptors such as organizational development, organizational culture and climate were used. Data treatment was performed by direct content analysis.

Definitions, significant elements of each studies category are treated. Emphasis on the fact the organization is a formal system created for each objet, artificially designed to meet the goal in which the main and essential factor is the group of persons being part of the organization. Organization as artificial entity aimed to meet a goal is in constant improvement responding to social demands and it is highlighted that these changes operate on culture, climate and organizational development. Conclusions: The need of speaking about culture, climate and organizational development implies a call prepare to public health directors in such a way that allow them to have the skills needed to develop organizational studies to increase productivity and institutional quality.

**Keywords:** organizational development, organizational culture, organizational climate.

---

#### **INTRODUCCIÓN**

Cada día cobra mayor importancia que los dirigentes conozcan los fundamentos teóricos que explican las razones que impulsan a los trabajadores a conseguir una meta; así como desarrollar y aplicar técnicas y proyectos de intervención que consideren las diferencias individuales, la participación de los trabajadores en las decisiones y la vinculación equitativa del desempeño con la recompensa.

Los directivos para desempeñar su actividad en una sociedad avanzada deben emprender un camino donde tengan en cuenta la progresiva modernización de la misma. Asimismo, para que su gestión tenga realmente éxito deben establecer de forma planificada las acciones pertinentes orientadas a satisfacer las demandas previamente identidades.<sup>1</sup>

Es por ello que los directivos en salud pública con el compromiso ante la sociedad de brindar servicios de atención integral a la población, deben cumplir los procesos de conformidad con las normas administrativas establecidas y siempre deben tener

presente los estándares de calidad dirigidos a satisfacer las necesidades tanto del usuario como del prestador.

Muchas organizaciones mantienen el paradigma del éxito individual, centrado en que los resultados de una organización dependen sólo de los gerentes y no de un trabajo en equipo. Este paradigma sobrevalora el papel de los gerentes y se enfoca en el éxito individual. Pero a medida que las organizaciones avanzan este enfoque pierde valor ya que se le da mayor importancia al proceso dirección de forma participativa a través del trabajo en equipo dentro de la organización.<sup>2</sup>

Por lo tanto, se debe cambiar de paradigma, y eso significa pasar de considerar a los trabajadores como simples recursos, para considerar a las personas como el principal activo de una organización, porque hoy en día el éxito de las organizaciones depende de aprovechar al máximo el talento del capital humano en el trabajo en equipo.<sup>2,3,4</sup>

Actualmente es necesario contar con directivos que piensen de esta manera, pero también con el capital humano que tengan la capacidad y la responsabilidad de aportar al desarrollo de la organización. Para que los directivos reconozcan el trabajo en equipo como fundamental en la organización y busquen con ello aprovechar al máximo las capacidades del personal, se requiere que los mismos tengan las competencias necesarias y se comprometan e incorporen esta práctica en el proceso de gestión organizacional.

En este sentido sería de suma utilidad para los directivos de la salud pública reconocer las bases conceptuales de cada una de las categorías que serán tratadas en este artículo: desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Esto les aporta conocimientos necesarios en su preparación y superación como cuadro y reservas del sistema sanitario, lo cual podrán aplicar en su práctica diaria y de esta forma tomar las decisiones adecuadas con basamento científico.

## **DESARROLLO**

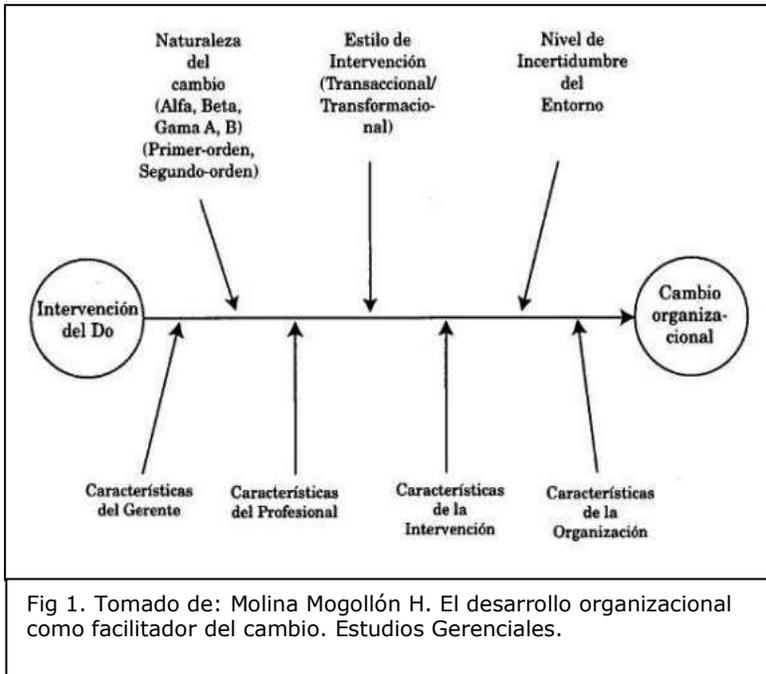
Se realizó una revisión bibliográfica y documental sobre el tema en fuentes de datos digitales indexadas Scielo, EBSCO y material disponible en el repositorio de la biblioteca de la Escuela Nacional de Salud Pública de Cuba. Se usaron los descriptores DeCs-MeSH: desarrollo organizacional; cultura organizacional y clima organizacional. Se procedió a seleccionar los artículos de utilidad para la investigación, se ordenaron por temáticas y se realizó el análisis de contenidos a través de un total de 9 expertos que cumplieron los requisitos siguientes: más de 5 años de experiencia vinculados a la enseñanza en salud pública, que fueran Master o Doctores en Ciencias en Salud Pública y que quisieran participar en el estudio. Para la recolección de los datos se elaboró una ficha instructiva y se tomó como referencia algunos aspectos definidos en la propuesta de Hoyos<sup>5</sup>: aspectos formales, objeto de estudio, delimitación contextual, referente conceptual, metodología y resultados. El tratamiento de los datos se realizó mediante el análisis de contenido de tipo directo.<sup>6</sup>

La organización es un sistema formal porque es un ente creado para un objeto, es diseñada artificialmente para que cumpla la meta.<sup>7</sup> Lo primero y fundamental de una organización debe ser el grupo de personas que la conforman. Asimismo, es un conjunto de estructuras y funciones que interactúan y que se entrelazan. Toda organización es un sistema ya que hace posible la interrelación de un conjunto de elementos que permiten que estos sistemas se den. Estos pueden ser abiertos y cerrados. La organización como ente artificial construido para lograr un fin, está en

constante perfeccionamiento en respuesta a las demandas de la sociedad. Estos cambios son modificaciones observadas que permanece con carácter relativamente estable en el tiempo y es un proceso proactivo de transformación que opera sobre la cultura, el clima y el desarrollo organizacional.<sup>7,8</sup>

### ¿Qué es el desarrollo organizacional?

Este movimiento de desarrollo organizacional (DO), surgió a partir de 1962 como un complejo conjunto de ideas respecto del hombre, de la organización, y del ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades, es un resultado práctico y operacional de la teoría del comportamiento orientada hacia el enfoque sistemático.<sup>9</sup>



El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para la gestión del cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. Se define como aquellas actuaciones dentro de la organización destinadas a aumentar su eficacia.<sup>10</sup>

Según Warren Bennis, la teoría del desarrollo organizacional es una

compleja estrategia que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones para que se puedan adaptar mejor a las nuevas tecnologías, mercados y desafíos.<sup>11</sup>

Por tanto, no es cualquier cosa hecha para mejorar una organización, ni la función de capacitación de la organización, es un tipo particular de cambio en el proceso destinado a lograr un determinado tipo de resultado final. Así el desarrollo organizacional puede implicar intervenciones en la organización de procesos, la utilización de habilidades englobadas dentro de la economía del comportamiento, así como la reflexión, la mejora del sistema, la planificación y el auto-análisis.

El Desarrollo Organizacional (DO) surge de las exigencias de un ambiente cambiante y del conocimiento originado por la evolución de las ciencias sociales aplicadas. Los cambios rápidos dentro del entorno organizacional exigen procesos y estructuras que sean mucho más flexibles y que brinden mayor capacidad de respuesta que las estructuras tradicionales. Se requieren nuevas capacidades individuales y organizacionales que puedan impulsar las iniciativas individuales y la disposición para asumir riesgos.<sup>10</sup>

Actualmente el DO es considerado como un campo de estudio académico interdisciplinario y como profesión reconocida (Friedlander & Brown, 1974)<sup>12</sup>. Las

organizaciones hoy en día emplean a un número cada vez mayor de profesionales de esta disciplina y varias organizaciones de profesionales cuentan con divisiones de desarrollo organizacional.<sup>13</sup>

Molina Mogollón después una amplia revisión de la literatura, propone el modelo mostrado anteriormente (Fig 1); para este autor los resultados de las intervenciones sobre los cambios organizacionales están influenciados por los determinantes siguientes:<sup>13</sup>

- La naturaleza del cambio: el cambio de primer orden es incremental y convergente, mientras que el cambio de segundo orden es transformacional, radical, difícil, arriesgado y fundamentalmente altera la organización y su centro.
- El estilo de intervención: por medio del uso de un modelo transformacional-transaccional de liderazgo. Es un modelo transformacional estilo consultivo e influyente se proyecta más al largo plazo, es más visionario, misionario e inspirador que el modelo transaccional, que es estable, práctico y contractual por naturaleza.
- El nivel de incertidumbre del entorno: que puede ser estable o confuso.
- Las características de los gerentes y los profesionales: donde hay que tener presente los rasgos de la personalidad, antecedentes, comprensión de los aspectos de la gestión de cambio, compromiso, participación, experiencia, entre otros.

- Las características de las intervenciones: que se pueden distinguir por medio de:

**1ro.** Intervenciones robustas que están diseñadas para actuar de manera efectiva frente a una amplia gama de situaciones.

**2do.** Intervenciones flexibles que están diseñadas considerando la posibilidad de hacer evaluaciones y cambios durante su proceso. Para esto, el autor sugiere que los agentes de cambio deben dejar de enfocarse en las herramientas (la intervención como una solución mágica) y más bien hacerlo en el problema o en la meta.

**3ro.** Intervenciones modestas que sugieren que los profesionales posiblemente hagan un mejor papel al abordar las metas importantes, al adoptar una serie de pasos pequeños que se desarrollan a partir de las estructuras y prácticas existentes.

- Las características de la organización: como un sistema auto-organizador son las siguientes:

Inestabilidad: en el sentido de que son sensibles a disturbios minúsculos. El término técnico para este tipo de inestabilidad es "dependencia sensible a condiciones iniciales", esto implica la existencia de un proceso cuyo impacto en las organizaciones es más profundo y disperso que otros procesos cuyos impactos son sólo momentáneos o locales.

Refuerzo positivo y los retornos cada vez mayores: explican cómo, de millones de eventos que tienen lugar en un momento dado, pocos llegan a cambiar la situación de la organización.

Coevolución: explica cómo, los eventos o cambios que ocurren en una parte de una organización pueden ocasionar otros cambios que a su vez causan incluso otros cambios que pueden aparecer en lugares y formas totalmente inesperados y son

considerados como desafíos u oportunidades imprevistos por los agentes de cambio que trabajan lejos de la fuente.

Enclavamientos: explica las formas de hacer las cosas que se convirtieron en la norma de manera más o menos casual, y ahora están tan inculcadas que es imposible desplazarlas.

El propósito en este marco de referencia es indicar a los profesionales y directivos que los intentos por cambiar las organizaciones son difíciles dentro de un contexto complejo e impredecible. Pero si existe la intención de comprender y facilitar el desarrollo organizacional en el contexto actual, deben partir de una base conceptual firme y deben conocer los procesos involucrados en el origen de los cambios. Aquí es trascendental incluir el entorno, las personas, las estructuras, los procedimientos y las normas que rigen al sistema.

Según Friedlander y Brown, el desarrollo organizacional exige un cambio en la tecnología y en la estructura, o un cambio en las personas y sus procesos de interacción más que en los esfuerzos por cambiar sólo a las personas, únicamente la estructura, los procesos, o la tecnología de la organización.<sup>12</sup>

Por consiguiente, sus resultados son vistos como respuestas al entorno cambiante al incluir la creación de un clima organizacional en caminado a la solución de problemas de forma abierta y participativa, con sustitución de la autoridad del rol y el estatus por la autoridad del conocimiento y la competencia; al tener lo más cerca posible las fuentes de información para la adecuada toma de decisiones y la solución de los problemas identificados; en el cual se crea un ambiente de confianza y colaboración; y donde se desarrolle un sistema de recompensas e incentivos que reconozca la misión organizacional y el crecimiento de las personas. Todo esto ayuda a los directivos a hacer una adecuada gestión de acuerdo con los objetivos relevantes, así como mejorar el aprendizaje organizacional, lo que posibilita crear una cultura organizacional.

Kurt Lewin (1898 - 1947) es reconocido como el padre fundador de la teoría del desarrollo organizacional. Lewin planteó las ideas de la dinámica de grupo, y la investigación-acción que inspiran el proceso de desarrollo organizacional. Institucionalmente, Lewin fundó el "Centro de Investigación para la Dinámica de Grupo" en el MIT. También colaboró en la creación del Laboratorio Nacional de Aprendizaje (NLT).<sup>9, 14</sup>

El término desarrollo organizacional se utiliza a menudo como sinónimo de eficacia de las organizaciones, especialmente cuando se utiliza como el nombre de un departamento dentro de una organización. Es por ello que el desarrollo organizacional es un campo cada vez mayor que responde a muchos enfoques nuevos.

### **Características del desarrollo organizacional**

Según Trejo, que el objetivo del desarrollo organizacional es mejorar la capacidad de la organización para manejar su funcionamiento interno y externo, así como las relaciones. Esto incluiría aspectos tales como: la mejora de los procesos interpersonales y de grupo, una comunicación más eficaz, mayor capacidad para hacer frente a problemas de la organización de todo tipo, procesos de toma de decisiones más eficaces, estilo de liderazgo más adecuado, mejores aptitudes en lidiar con los conflictos y mayores niveles de confianza y de cooperación entre los miembros de la organización.<sup>9</sup>

Estos objetivos se derivan de un sistema de valores basado en una visión optimista de la naturaleza del hombre ya que el hombre en un ambiente de apoyo es capaz de lograr mayores niveles de desarrollo y realización. Especialmente esencial para el

desarrollo y la eficacia de la organización es el método científico mediante la investigación-acción, representada como un proceso cíclico de cambio, la que permite una búsqueda rigurosa de las causas, las pruebas experimentales de las hipótesis, y la revisión de los resultados.<sup>9, 14, 15</sup>

Dentro de las características del desarrollo organizacional, Trejo Fuentes,<sup>9</sup> reconoce las que se muestran en la figura siguiente, (Fig 2):



El desarrollo organizacional se caracteriza por un modelo cíclico que incluye varias etapas:

- Identificación de problemas.
- Consulta al especialista en DO.
- Integración de datos del diagnóstico preliminar.
- Retroalimentación.
- Diagnóstico conjunto.
- Desarrollo de acciones.
- Integración de datos posterior a la acción.

De forma resumida se puede decir que hay tres componentes básicos que los directivos no deben perder de vista en la ejecución de todo programa de DO, estos son: diagnóstico, acción y administración del programa. El componente del diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetos de interés. El componente de la acción consiste en todas las actividades y las intervenciones diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización. El componente del programa gerencial abarca todas las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa, como desarrollar la estrategia general del DO, vigilar los acontecimientos a lo largo del camino, y abordar las complejidades y sorpresas inherentes en todos los programas.<sup>16</sup>

## Cultura organizacional

La organización también tiene su personalidad que se conoce como "cultura organizacional", la cual se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. Aquellas organizaciones en que los valores fundamentales están profundamente arraigados y son compartidos, tienen mayor influencia sobre los empleados, además se ha encontrado que son más leales y están asociadas con el alto desempeño organizacional. Los empleados "aprenden" dicha cultura de diversas maneras, las más comunes son a través de historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje. Esto influye y condiciona la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan la organización.<sup>17</sup>

La cultura de la organización o la cultura organizativa pueden facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica. Si se parte de la premisa de que la estrategia institucional, además de conducir a la organización hacia la realización de determinados objetivos económicos, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir, por tanto, que la cultura puede influir, y de hecho influye, sobre los resultados de la actividad de la misma.

La cultura organizacional es un concepto que empieza a tener importancia a finales de los 70 y principios de los 80, aunque en los años 30 la escuela de "relaciones humanas" dedicaba un alto porcentaje de su atención, al estudio del aspecto humano de la institución y se la considera precursora en el estudio de la cultura organizativa.

Una definición de cultura organizacional sería el "conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la organización y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la institución".<sup>18</sup>

Se puede considerar como elementos básicos de la definición de cultura organizativa, los siguientes:<sup>18</sup>

- **Conjunto de valores y creencias esenciales:** los valores son afirmaciones acerca de lo que está bien o mal de una organización. Creencia es la percepción de las personas entre una acción y sus consecuencias. Valores y creencias se concretan por medio de normas, cuyo papel es especificar el comportamiento esperado.
- **La cultura compartida:** no es suficiente con que existan valores y creencias a título individual, deben ser valores y creencias sostenidos por la mayoría de los miembros de la organización.
- **Imagen integrada:** es la configuración de la identidad de la empresa. La identidad proporciona continuidad en el tiempo, coherencia a pesar de la diversidad, especificidad frente al exterior y permite a sus miembros que se identifique con ella.
- **Fenómeno persistente:** es resistente al cambio. Esta inercia social puede tener implicaciones tanto positivas como negativas. No obstante, la cultura organizativa evoluciona constantemente.

Existen ciertas características clave de acuerdo con las cuales las culturas se diferencian una de otras, entre la cuales se puede destacar:<sup>18,19</sup>

- **Iniciativa individual:** el grado de responsabilidad, libertad e independencia que tienen los individuos.
- **Tolerancia del riesgo:** el grado en el que los empleados son animados a ser agresivos, creativos, innovadores y a asumir riesgos.
- **Control:** número de reglas y cantidad de supervisión directa que se usa para controlar el comportamiento de los empleados.
- **Identidad e integración:** grado en que los miembros se identifican con la organización como un todo más que con su particular grupo de trabajo o campo de experiencia profesional y en el que las unidades organizativas son animadas a funcionar de una manera coordinada.
- **Sistema de incentivos:** el grado en el que los incentivos (aumentos de salario, promociones, etc.) se basan en criterios de rendimiento del empleado frente a criterios tales como la antigüedad, el favoritismo, entre otros.
- **Tolerancia del conflicto:** el grado en el que los empleados son animados a airear los conflictos y las críticas de forma abierta.
- **Modelo de comunicación:** el grado en el que las comunicaciones organizativas están restringidas a la jerarquía formal de autoridad.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

La cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas se deben conducir en la misma. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de las personas cambia en el momento en que traspasa las puertas de la institución.

Además, la cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Se señala, que cumple con varias funciones importantes al: <sup>20</sup>

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
- Reforzar la estabilidad del sistema social.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

En el análisis de la cultura, se debe tener en cuenta que esta cumple con varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites hasta los que los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses personales del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social.

La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar las normas adecuadas de cómo se deben comportar y expresar los empleados o trabajadores.

Es por ello que se reconocen algunas ventajas de la cultura organizacional dentro de las que se señalan: <sup>20</sup>

- Las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones, y facilitan la toma de decisiones. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso. Esto conduce a la eficiencia de la organización.
- Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.
- Es el pegamento social o normativo que mantiene unida una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.
- Puede contribuir substancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeñan roles esenciales y cumple con metas relevantes.

### **Clima organizacional**

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio. Este tiene repercusiones en el comportamiento laboral y es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma institución. El clima, junto con la cultura y el desarrollo organizacional forman un sistema interdependiente altamente dinámico, donde la estructura, el funcionamiento y el comportamiento individual son elementos determinantes en su desarrollo.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros.<sup>3,8, 21</sup>

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el de Gonçalves, que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.<sup>21, 22</sup>

Por su parte Segredo, retoma el enfoque de Gonçalves, y plantea que la medición del clima organizacional constituye un elemento esencial en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización en busca del logro de una mayor eficiencia en la institución, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional. Igualmente, enfatiza que es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo, por lo que delimita al clima organizacional, como el conjunto de percepciones de los trabajadores en relación con las características relativamente estables de la organización que influyen en las actividades, el comportamiento de sus miembros, y en el ambiente psicosocial en el que se desenvuelven en una organización determinada.<sup>23</sup>

En salud pública se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada, lo que le posibilita al directivo una visión futura de la organización, y como elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, además permite identificar sus necesidades reales en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que se deben iniciar en el presente que permitan alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución.<sup>24</sup>

Las percepciones y respuestas que se involucran en el clima organizacional originan una gran variedad de factores que pueden estar influenciados por el liderazgo, las prácticas de dirección, las comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, entre otros. En salud cada organización es única y todo grupo humano desarrolla características especiales. La singular cultura de una organización es el producto de todas sus características: sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos. Al margen de las normas establecidas cada organización desarrolla una personalidad determinada.<sup>24</sup>

Los autores consideran que la calidad de la vida laboral de una organización está mediada por el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución.

De ahí que en estudios realizados por la Dra. Segredo en la Escuela Nacional de Salud Pública se llega a la identificación de los perfiles reales a partir del clima organizacional en salud pública, con el propósito de encontrar áreas de oportunidades que permitan mejorar el ambiente de trabajo en la organización, y posibilitar mediante la aplicación de un enfoque sistémico su medición a través de tres dimensiones básicas como son: Comportamiento Organizacional, Estructura Organizacional y Estilo de Dirección con un total de diez categorías: condiciones de trabajo, estímulo al desarrollo organizacional, funcionamiento, comunicación, relaciones interpersonales y de trabajo, motivación, participación, liderazgo, trabajo en equipo y solución de conflictos.<sup>15</sup>

Los buenos resultados en la institución dependen en gran medida de la interpretación e integración de estos tres conceptos tratados en el artículo, clima, cultura y desarrollo organizacional, donde un eslabón fundamental es cómo se gestiona el capital humano en la organización a partir de conocer cómo están integrados los miembros que la constituyen, cuál es su identificación con la institución, cómo se manifiesta su crecimiento personal y profesional, cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad y la pertenencia, por mencionar algunos de los elementos que influyen en los comportamientos humanos. De aquí la importancia de que en los estudios organizacionales se consideren todos aquellos aspectos que inciden en el logro de un buen comportamiento organizacional.<sup>3, 4</sup>

Los autores coinciden en que, debido a los altos niveles competitivos de las organizaciones, estas se transforman a velocidades cada vez más rápidas, donde las personas son un factor definitivo en su desarrollo. Para potenciar este campo, se han formado las áreas de gestión humana que a través de sus programas y procesos se encaminan a lograr este fin. Estos procesos buscan comprender al ser humano en su totalidad, al dotarlos de herramientas que permiten una adaptación al mundo organizacional, pero también con conocimientos y habilidades que mejoran sus vidas, la de sus familias y la sociedad.<sup>25</sup>

La demanda por una mejor forma de gestión del cambio implica que tanto profesionales como directivos deben mantener una superación constante de forma tal

que puedan ofrecer sus experiencias y aplicar sus competencias, así como exponer de forma práctica los conceptos y habilidades adquiridos en pos de una mejor cultura, clima y desarrollo organizacional.

### **Consideraciones finales**

La necesidad de hablar hoy en día de las diferencias entre cultura, clima y desarrollo organizacional implica un llamado en la preparación de los directos en salud pública, de manera tal que les permita tener las competencias necesarias para poder planificar los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; lo que implica, de ser preciso, reformular las ideas que rigen los paradigmas organizacionales y sin lugar a dudas hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo de la institución, lo cual repercute no sólo en la mejora creciente de la organización, sino también en la sociedad.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- 1) Arribas Ros T. Administración local: hacia nuevos modos en la prestación de Servicios. II Congreso Online del Observatorio para la CiberSociedad [Internet]. Barcelona; 2004 [citado 12 May 2016]. Disponible en: [http://www.cibersociedad.net/congres2004/index\\_es.html](http://www.cibersociedad.net/congres2004/index_es.html)
- 2) Muñoz Santivañez MC. Asegurando el éxito de las Organizaciones a través de su gente [Internet]. 2007 [citado 12 May 2016]. Disponible en: [http://www.degerencia.com/articulo/asegurando\\_el\\_exito\\_de\\_las\\_organizaciones](http://www.degerencia.com/articulo/asegurando_el_exito_de_las_organizaciones)
- 3) Segredo Pérez AM. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Rev Cubana Salud Pública [Internet]. 2013 [citado 12 May 2016]; 39(2): 385-93. Disponible en: [http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&nrm=iso](http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&nrm=iso)
- 4) Segredo Pérez AM. Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. Educación Médica [ Internet]. 2016 [citado 12 May 2016];17(1):3-8. Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1575181315000212>
- 5) Hoyos C. Un modelo para investigación documental. Guía teórico-práctica sobre construcción de Estados del Arte con importantes reflexiones sobre la investigación. Medellín: Señal Editora; 2000.
- 6) Bautista NP. Proceso de la investigación cualitativa: epistemología, metodología y aplicaciones. Bogotá: Manual Moderno; 2011.
- 7) Rivas Quinto JF. Desarrollo organizacional, Clima, Cultura, Individuo. En: Carnota Lauzán O. Biblioteca virtual: sobre Gerencia y Gerencia en Salud. [CD-ROM]. La Habana: ENSAP; 2014.
- 8) Segredo Pérez AM, García Milian AJ, López Puig P, León Cabrera P, Perdomo Victoria I. Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. Rev Cubana Salud Pública [Internet]. 2015; 41(1): [aprox.11 p.]. Disponible en: [http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662015000100010&lng=es&nrm=iso](http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662015000100010&lng=es&nrm=iso)

- 9) Trejo Fuentes S. Teoría del desarrollo organizacional [Internet]. 2008 [citado 12 May 2016]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/teoria-desarrollo-organizacional/>
- 10) Segredo Pérez AM, Martín Linares X, Gómez Zayas O, Lozada China M. Gestión y desarrollo organizacional en Salud Pública. INFODIR [Internet] 2012 [citado 26 Abr 2016]; (15). Disponible en: <http://bvs.sld.cu/revistas/infod/n1512/infod13212.htm>
- 11) Bennis Warren B. Aportación de Warren B. Bennis a la Teoría del desarrollo organizacional. [Internet]. 2012 [citado 26 Abr 2016]. Disponible en: <http://tareasuniversitarias.com/aportacion-de-warren-b-bennis-a-la-teoria-del-desarrollo-organizacional.html>.
- 12) Friedlander F, Brown LD. Organization development. Annual Review of Psychology. 1974; 25: 313-41.
- 13) Molina Mogollón H. El desarrollo organizacional como facilitador del cambio. Estudios Gerenciales. [Internet]. 2000 [citado 12 May 2016]; 77: [aprox. 11 p.]. Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-5923200000400001](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-5923200000400001)
- 14) Torres S. Teoría y práctica del desarrollo organizacional. [monografía en Internet]. 2003 [citado 10 May 2016]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/teoria-y-practica-del-desarrollo-organizacional/>
- 15) Segredo Pérez AM, Pérez Piñero J, López Puig P. Construcción y validación de un instrumento para evaluar el clima organizacional en el ámbito de la salud pública. Rev Cubana Salud Pública [Internet]. 2015 [citado 12 May 2016]; 41(4): [aprox.27 p.]. Disponible en: <http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/513/376>
- 16) Morales Zúñiga J. Desarrollo organizacional. Apuntes para Estudiantes Universitarios y Profesionales. [Internet]. 2010 [citado 6 Ene 2015]. Disponible en: <http://www.universidadabierta.edu.mx/>
- 17) Nava Villarreal A. Evolución y Cambio de la Organización y su Administración. Daena: International Journal of Good Conscience. 2013 Agosto; 8(2):101-11.
- 18) Gross M. Definición y características de la cultura organizacional [Internet]. Quilpué (Chile): Administración de empresas: Imaginativo; 2007 [citado 23 Jun 2015]. Disponible en: <http://manuelgross.bligoo.com/definicion-y-caracteristicas-de-la-cultura-organizacional-actualizado>
- 19) Mora Vanegas C. Gerencia y cultura organizacional [Internet]. Chile, Quilpué: Administración de empresas: Imaginativo; 2007 [citado 23 Jun 2015]. Disponible en: <http://manuelgross.bligoo.com/definicion-y-caracteristicas-de-la-cultura-organizacional-actualizado>
- 20) Mora Vanegas C. Lo relevante de desarrollar una cultura organizacional autentica [Internet]. Cultura 2011 [citado 12 May 2015]. Disponible en: <http://www.grandespymes.com.ar/2011/06/15/lo-relevante-de-desarrollar-una-cultura-organizacional-autentica/>

- 21) Martínez L. Clima organizacional. Teoría y práctica. En: Carnota Lauzán O. Biblioteca virtual: sobre Gerencia y Gerencia en Salud. [CD-ROM]. La Habana: ENSAP; 2014.
- 22) Gonçalves AP. Dimensiones del Clima Organizacional [Internet] 1997 [citado 14 Dic 2014]. Disponible en: <http://www.calidad.org/articles/dec97/artdec97.htm>
- 23) Segredo Pérez AM. Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. Rev. Correo Científico Médico de Holguín [Internet]. 2004 [citado 13 May 2016]; 8(3). Disponible en: <http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htm>
- 24) Segredo Pérez AM. Caracterización de Sistema de Dirección en la Atención Primaria de Salud. Rev Cubana Salud Pública [Internet]. 2009 [citado 13 May 2016]; 35(4):78-109. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-34662009000400009&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-34662009000400009&script=sci_arttext&tlng=en)
- 25) Sánchez F. El capital humano, factor crítico en el desarrollo de las organizaciones. [Internet] GestioPolis.com; 2007 [citado 12 Sep 2012]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/hfainstein/h3.htm>

Recibido: 28 de agosto de 2016.

Aprobado: 7 de septiembre de 2016.

*Dra. Ana Julia García Milián.* Escuela Nacional de Salud Pública. Cuba  
Correo electrónico: [purmed@infomed.sld.cu](mailto:purmed@infomed.sld.cu)