

## Gestión y desarrollo organizacional en Salud Pública

**Dra. Alina M. Segredo Pérez. MSc (I), Lic. Xiomara Martín Linares. MSc (II),  
Dr. Omar Gómez Zayas. MSc (III), Dr. Mario Lozada China MSc (IV)**

I. Especialista de Primer y Segundo Grado en Medicina General Integral. Máster en Atención Primaria de Salud y en Educación Médica. Investigadora y Profesora Auxiliar de la Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba.

II. Licenciada en Economía Política. Máster en Educación Médica. Profesora Auxiliar de la Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba.

III. Especialista de Primer Grado en Medicina General Integral. Residente de tercer año de Cirugía Plástica y Caumatología. Master en Educación Médica. Profesor Asistente de la Facultad de Ciencias Médicas «Manuel Fajardo».

IV. Especialista de Primer Grado en Cirugía Plástica y Caumatología. Master en Enfermedades Infecciosas. Profesor Instructor de la Facultad de Ciencias Médicas "Calixto García".

---

### RESUMEN

**Introducción:** La clave de una gestión acertada en el desarrollo de las organizaciones está en las personas que participan en ella y su resultado obedece en gran medida a la motivación, la creatividad, la productividad y el sentido de pertenencia de los miembros de la organización. En la actualidad los sistemas organizacionales marchan a la par de los procesos de transformaciones sociales, los cuáles han alcanzado una gran difusión y ha tenido una repercusión extraordinaria en el campo de la administración de instituciones productivas y de servicios, ya sean de carácter público o privado. La Salud Pública no ha estado ajena a esta influencia. **Objetivo:** Reflexionar sobre la importancia de la gestión en el desarrollo organizacional en salud pública desde la perspectiva de los factores claves en la gestión del cambio con enfoque sistémico como son, los comportamientos humanos, el clima organizacional, la cultura y la responsabilidad social. **Método:** Revisión y análisis de contenido. **Resultados:** Se fundamenta el desarrollo organizacional como proceso que responde de forma planeada a las necesidades, exigencias o demandas de los diferentes sectores de la sociedad y de la institución misma en busca del logro de una mayor eficiencia. **Conclusiones:** Se realizan consideraciones sobre el desarrollo organizacional como proceso de gestión y las modalidades de acción de determinados grupos, para mejorar las relaciones humanas, factores socioeconómicos y costos de los servicios sanitarios en busca de la integración de la políticas y las estrategias sanitarias que garanticen la excelencia en los servicios de salud.

**Palabras clave:** desarrollo organizacional, gestión, cultura, clima y comportamiento organizacional.

---

## **INTRODUCCIÓN**

La clave de una gestión acertada en el desarrollo de las organizaciones está en las personas que participan en ella. En el mundo actual los altos niveles de competitividad exigen nuevas formas de compromiso, de ver los hechos, de decidir y dirigir, de pensar y sentir, así como de desarrollar los diferentes procesos en las organizaciones de una forma más efectiva. <sup>1</sup>

El resultado de una adecuada gestión organizacional obedecerá en gran medida de cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad y el sentido de pertenencia de los miembros de la organización, por mencionar algunos.

La comprensión del fenómeno organizacional es una necesidad de todos los profesionales que tengan alguna responsabilidad en el manejo de personas y recursos de la sociedad, en el cual el avance acelerado de la ciencia y la técnica hace que la sociedad moderna esté obligada a competir dentro de un mercado cuya dinámica está pautada fundamentalmente por el desarrollo. <sup>2</sup>

En la actualidad los sistemas organizacionales marchan a la par de los procesos de transformaciones sociales y han alcanzado una gran difusión de manera tal que constituyen un medio a través del cual la sociedad busca soluciones a los problemas que enfrenta. Ello ha tenido una repercusión extraordinaria en el campo de la administración de instituciones productivas y de servicios, ya sean de carácter público o privado. La Salud Pública no ha estado ajena a esta influencia.

El presente trabajo tiene como propósito reflexionar sobre la importancia de la gestión en el desarrollo organizacional en salud pública centrado en el comportamiento de las personas, el clima, la cultura y la responsabilidad social fundamentada en la necesidad de la gestión del cambio en el mejoramiento continuo que debe darse dentro de las estructuras de las organizaciones con enfoque sistémico.

## **MÉTODO**

Se realizó análisis de contenido de la bibliografía revisada sobre el tema, que permitió la reflexión sobre la importancia de la gestión en el desarrollo organizacional en salud pública teniendo en cuenta los comportamientos humanos, la responsabilidad social, el clima y la cultura en la gestión eficiente para el cambio en el desarrollo de la organización.

## **DESARROLLO**

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se consideran como microsociedad, con proceso de socialización, normas y su propia historia. Todo esto relacionado con el clima, la imagen, la cultura y la gestión organizacional que en los últimos años han tenido el reconocimiento de la importante función que desempeñan en el desarrollo de la organización.<sup>3</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.

En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo, es por ello que el desarrollo organizacional es un proceso con enfoque integral que se orienta hacia la cultura, el clima, los procesos claves y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema.

El comportamiento de un trabajador no es el resultado directo de los factores organizativos existentes sino que depende en buena medida de la valoración que el trabajador hace de estos factores en conjunto con las actividades, interacciones y otras experiencias del colectivo con la Institución, lo que es reflejado en los estudios realizados en el campo de la administración en relación con el clima, la cultura y el desarrollo organizacional.<sup>2,4</sup>

La administración en sentido formal, es aquella que se realiza en una organización, la cual posee cuatro funciones específicas que son: la planificación, la organización, la dirección y el control; estas en conjunto se conocen como proceso administrativo y se puede definir como las diversas funciones que se deben realizar para que se logren los objetivos con la óptima utilización de los recursos en una institución.<sup>5</sup>

El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las acciones reales coincidan con las acciones planificadas. Todos los directivos de una organización tienen la obligación de controlar, de tal manera, el control es un elemento clave en la gestión organizacional.<sup>5</sup>

La puesta en marcha de nuevos modelos y enfoques en dirección, para el logro de una gestión exitosa en las instituciones de salud, implica una gran responsabilidad social, es decir todos los actores deben estar involucrados en la actividad, unido a un liderazgo efectivo, aprendizaje y desarrollo del talento humano, donde el trabajo en equipo, la planificación y el control se conviertan en garantía para asegurar que los objetivos y planes de la organización se lleven a cabo de forma participativa.

Los autores consideran, que la participación para el cambio estimula a crear alianzas entre los diferentes sectores sociales que ayudan al mejoramiento de la salud pública donde el gobierno es indispensable ya que permite en cierta medida a que el cambio sea significativo y de gran relevancia para la sociedad.

La responsabilidad social vista desde la salud pública es la forma de conducir los procesos de una organización de tal modo que esta se convierta en co-responsable por el desarrollo social.

Una institución socialmente responsable es aquella que posee la capacidad de identificar los intereses y necesidades de las diferentes partes como son: los directivos, los prestadores de servicios, los usuarios, el gobierno y la comunidad e incorpora en el planeamiento de sus intervenciones acciones que respondan a las necesidades identificadas para así cumplir con su encargo social. Esto se logra, si los equipos de dirección orientan su poder y capacidad a las necesidades del colectivo y no a las suyas propias.

En salud pública la necesidad de alcanzar nuevos y mayores logros en la atención a la salud de las personas y de incrementar la satisfacción de la población y de los propios trabajadores de las instituciones de salud con el servicio que se brinda, obliga a contar con métodos transformadores que permitan identificar todo lo que

influye, de forma positiva o negativa, sobre el rendimiento de las personas en el trabajo.

Por tanto, en función de lo antes planteado, 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, posibilitándole al directivo una visión futura de la organización y como elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, lo que permite identificar las necesidades reales de la misma en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente que permitan alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución. <sup>2</sup>

Según Segredo (2009); se entiende por Clima Organizacional al ambiente donde se reflejan las facilidades o dificultades que encuentra la persona para aumentar o disminuir su desempeño, o para encontrar su punto de equilibrio. Es decir, la percepción que tienen las personas, de cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de la organización. <sup>6</sup>

El Sistema de Salud Cubano se encuentra inmerso en un proceso de transformación organizacional, donde es importante tener presente los patrones de comportamiento general, a través de la transmisión de experiencias y valores comunes en sus miembros, así como la cohesión interna, la responsabilidad y el profundo sentido de pertenencia, aspectos importantes y estratégicos para generar una dinámica de trabajo, que movilice a la organización y al capital humano en el proceso de cambio y desarrollo.<sup>7</sup>

En la actualidad se plantea que el comportamiento humano es clave, es una acción realista de toda organización dirigir la mirada hacia este enfoque. El comportamiento se refiere a los actos y actitudes de las personas en la organización, el comportamiento organizacional usa el estudio sistemático para mejorar las predicciones del comportamiento que normalmente se harían solo con la intuición.

El resultado de un buen comportamiento organizacional dependerá de la manera como se ha gestionado el capital humano en la organización, como están integrados los miembros que la forman, cuál es su identificación con la institución, como se manifiesta su crecimiento personal y profesional, cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad, la identificación y la pertenencia, por mencionar algunos de los elementos que influyen en los comportamientos humanos.

De aquí la importancia de que en todo estudio de desarrollo organizacional se consideren todos aquellos aspectos a tomarse en cuenta del logro de un buen comportamiento organizacional.

El desarrollo organizacional como proceso es considerado un flujo identificable de acontecimientos correlacionados que se mueven a lo largo del tiempo hacia una meta general. Se plantea que el desarrollo organizacional no es un punto, sino el camino a seguir donde se despliegan y evolucionan de forma interactiva las acciones que se emprenden en la institución en busca de una gestión eficiente, donde la cultura de la organización influye poderosamente en la conducta individual y de grupo.<sup>8</sup>

La cultura organizacional como sistema de creencias, valores, actitudes, conductas, comportamientos, relaciones interpersonales, estilo de liderazgo, que se desarrollan dentro de una organización, tiene el fin de dar cumplimiento a la misión y visión en su interacción con el entorno en un momento dado.

A la hora de desarrollar los procesos de gestión organizacional en las instituciones de salud hay que tener presente que existen herramientas fundamentales donde se integran todos los recursos de la organización: estructura, funciones, producción de servicios, tecnología y capital humano que con el uso adecuado de una comunicación efectiva y eficiente influyen de forma positiva en el logro de los objetivos de trabajo.<sup>9</sup>

Una de las bases más importantes del desarrollo organizacional es el empleo de un modelo de participación y delegación de autoridad. La participación incrementa la delegación de autoridad, y a su vez ésta incrementa el desempeño y bienestar individual. Las intervenciones en la gestión de cambio se diseñan para incrementar el interés y la participación de los líderes y miembros de la organización.

Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y participativos, donde el personal debe ser competente, estar motivado y sentirse identificado con la organización, todo esto unido a la capacidad directiva son recursos indispensable para el avance de cualquier institución.

Los autores consideran que para el logro de una gestión organizacional adecuada, favorable y constructiva se debe fomentar en los colectivos de trabajo el elemento educativo encaminado a cambiar actitudes, desarrollar habilidades, valores y comportamientos; con el objetivo de lograr la participación comprometida de todos los trabajadores en la transformación de la organización.

En salud pública estos cambios se traducen en el mejoramiento continuo del estado de salud de la población y se expresa en las transformaciones favorables de los indicadores con una mayor calidad de vida que la sociedad moderna demanda.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

- El Desarrollo Organizacional como proceso de gestión busca lograr un cambio planeado en la organización conforme a las necesidades, exigencias o demandas de los diferentes sectores de la sociedad y de la institución misma. Asimismo se constituye en elemento clave para la gestión del cambio en busca del logro de una mayor eficiencia en la institución, condición indispensable en el mundo actual.

- De esta forma, en salud pública la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos, en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos de los servicios de salud, en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, así como en la conducción de las acciones de dirección que sean capaces de integrar la política y las estrategias sanitarias en un desempeño administrativo idóneo con el fin de garantizar la excelencia de los servicios de salud a los diferentes niveles del sistema e incrementar el nivel de satisfacción de los propios profesionales y de la población.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Mora Venegas C. El Capital Humano en el comportamiento organizacional. En GestioPolis.com. [Monografía en Internet]. 2005 [citado 12 de septiembre del 2012]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/elhucompor.htm>
2. Segredo Pérez AM. La gestión universitaria y el clima organizacional. Educ Med Super [Internet]. 2011 Jun [citado 8 de nov del 2012]; 25(2): 164-177. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412011000200013&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000200013&lng=es)
3. Minsal Pérez D, Pérez Rodríguez Y. Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. Acimed [En Internet]. 2007 [citado 8 de nov del 2012];16(3). Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vool\\_](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vool_)
4. Gonçalves AP. Dimensiones del Clima Organizacional [monografía en Internet]; 1997. [citado 4 Junio 2009]. Disponible en: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>
5. Romero M. El control como fase del proceso administrativo. En: Carnota Lauzán O. Biblioteca virtual para formación postgraduada de directivos del sector salud. La Habana: ENSAP; 2010
6. Segredo Pérez AM. Caracterización del Sistema de Dirección en la Atención Primaria de Salud. Rev Cubana Salud Pública [serie en Internet]. 2009 Dic [citado 09 Mar 2010]; 35(4):78-109. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S086434662009000400009&lng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S086434662009000400009&lng=pt)
7. Charón Durive L. Importancia de la Cultura Organizacional para el desarrollo de Sistema de Gestión de la Calidad. Centro de Información y Gestión Tecnológica. Santiago de Cuba: MEGACEN; 2008
8. Torres S. Desarrollo Organizacional [monografía en Internet]. 2003 [citado 12 sept 2012] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/desorgsug.htm>
9. Martín Linares X, Segredo Pérez AM. El capital humano en el desarrollo de las organizaciones. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2012