

## Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública

### Systemic organizational climate approach and its implementation in the public health care

MSc. Alina María Segredo Pérez, DrC. Ana Julia García Milian, DrC. Pedro López Puig, MSc. Pablo León Cabrera, DrC. Irene Perdomo Victoria

Escuela Nacional de Salud Pública (ENSAP). La Habana, Cuba.

---

#### RESUMEN

El pensamiento sistémico es un método imprescindible para fortalecer el desarrollo de las organizaciones, donde el clima organizacional constituye uno de los elementos a considerar en los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. El objetivo de este trabajo es valorar la importancia del enfoque sistémico del clima organizacional en el desarrollo de la salud pública. Se realizó análisis de contenido de la bibliografía revisada sobre el tema, que permitió efectuar juicios de valor sobre la importancia del enfoque sistémico del clima organizacional en el desarrollo de la salud pública desde la ciencia y la tecnología como procesos sociales. Se expone la aplicación del pensamiento sistémico en salud, se muestran los diferentes enfoques y dimensiones utilizados en el estudio del clima organizacional a nivel mundial y de forma particular en salud pública. Se destaca fundamentalmente las investigaciones realizadas por la Escuela Nacional de Salud Pública desde la década de los 90 del siglo xx hasta la actualidad y se fundamenta la integración de factores económicos, sociales, culturales y políticos teniendo en cuenta el enfoque multidisciplinario e interdisciplinario de la salud pública. Los estudios de clima organizacional con enfoque sistémico constituyen una importante herramienta diagnóstica; a lo largo de la historia se han aplicado diferentes enfoques y dimensiones representativas de la organización, que en salud pública aportan información valiosa para su desarrollo.

**Palabras clave:** enfoque sistémico, clima organizacional, salud pública.

## ABSTRACT

The systemic thinking is an indispensable method that strengthens the development of organizations where the organizational climate is one of the elements to be considered in the organizational, managerial, change and innovation processes. The objective of this paper was to assess the importance of the systemic process of the organizational climate in the development of the public health. Content analysis of the reviewed literature on the topic was made, which allowed reaching valuable criteria on the importance of the systemic approach to the organizational climate in the development of the public health, taking science and technology as social processes. The application of the systemic thinking in health, the various approaches and dimensions used in the study of the organizational climate worldwide and particularly in the field of public health care were presented. Likewise, the article underlined the research studies by the National School of Public Health since the 90's up to the present time and substantiated the integration of economic, social, cultural and political factors according to the multidisciplinary and interdisciplinary approach of the public health. The organizational climate studies using the systemic approach are an important diagnostic tool. Throughout the history, a number of representative approaches and dimensions of organization have been applied, which have provided valuable information for the development of the public health.

**Keywords:** systemic approach, organizational climate, public health.

---

## INTRODUCCIÓN

La comprensión del fenómeno organizacional es una necesidad de todos los profesionales que tienen alguna responsabilidad en el manejo de personas y recursos de la sociedad. 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>1</sup> El desarrollo de la ciencia y la tecnología a lo largo de la historia, ha propiciado la solución de problemas e interrogantes que han suscitado un marcado avance en el nivel de vida de la sociedad, que van desde una mayor profundidad en la comprensión de las leyes de la naturaleza hasta investigaciones que han dado respuesta a múltiples eventos que tienen lugar en la esfera social.

La ciencia es una forma de conciencia social y constituye un sistema de conocimientos adquiridos por los hombres, acerca de la realidad que nos rodea: la naturaleza, la sociedad y el pensamiento. Representa el reflejo de las leyes del mundo objetivo en forma de conceptos, sistema de símbolos, teorías y otros. Es un fenómeno material cuando deviene en fuerza productiva directa, también es un fenómeno dialéctico ya que se encuentra en desarrollo constante, es un instrumento gnóstico pero a la vez transformador de la realidad, es eslabón fundamental en el desarrollo de la sociedad y en la solución de sus problemas.<sup>2</sup>

En la interacción compleja del desarrollo social y científico, es a través de la ciencia que se puede prever de modo definido las posibilidades de cambio que deben producirse en la sociedad.<sup>3,4</sup> En el campo de la administración pública ya sean instituciones productivas o de servicios, de carácter público o privado, esto tiene una repercusión extraordinaria; donde la salud pública no está ajena a esta influencia.

Según *Winslow* en 1920, la salud pública es la ciencia y el arte de impedir las enfermedades, prolongar la vida, fomentar la salud mediante el esfuerzo organizado de la comunidad. Es, además, la ciencia que se encarga de organizar y dirigir los esfuerzos colectivos destinados a proteger, promover y restaurar la salud de los habitantes. Se dedica al estudio de los problemas en materia de salud acaecidos en una población que por sus características trascienden la preocupación individual para alcanzar a la sociedad.<sup>5</sup>

En el caso específico de Cuba el Estado regula, financia y presta los servicios de salud. Estos servicios operan bajo el principio de que la salud es un derecho social. En el sistema sanitario cubano la salud pública y la salud individual se integran bajo los principios de carácter estatal y social de la medicina, universalidad, gratuidad, accesibilidad, continuidad, responsabilidad, participación social e integralidad de la atención que se brinda a individuos, familias y comunidades.<sup>6</sup>

Para garantizar la accesibilidad a los servicios de salud y brindar una cobertura total a la población cuenta con un conjunto de instituciones que crece en la medida en que las demandas poblacionales así lo exigen, de forma tal que las personas reciban un continuo de servicios de acuerdo con sus necesidades a lo largo del tiempo y a partir de los diferentes niveles del sistema de salud con la mayor calidad, eficiencia y eficacia posibles, de acuerdo con el momento tecnológico e histórico social con que se cuenta.

El pensamiento sistémico<sup>7</sup> es un método imprescindible para fortalecer el desarrollo de las organizaciones, particularmente por lo que respecta al diseño y evaluación de las intervenciones, donde el clima organizacional constituye uno de los elementos a considerar en los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Por su repercusión inmediata adquiere relevancia, tanto en los procesos, como en los resultados, y ello incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo.<sup>8</sup>

El clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social.<sup>8-10</sup>

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. El presente artículo tiene como objetivo valorar el enfoque sistémico del clima organizacional en el desarrollo de la salud pública.

Se realizó análisis de contenido de la bibliografía revisada sobre el tema, que permitió efectuar juicios de valor sobre la importancia del enfoque sistémico del clima organizacional en el desarrollo de la salud pública desde la ciencia y la tecnología como procesos sociales. Además permitió mostrar los diferentes enfoques y dimensiones utilizados en el estudio del clima organizacional en su desarrollo histórico y su aplicación en salud pública.

## **SOCIEDAD, SISTEMAS ORGANIZACIONALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

Como una de las partes de la ciencia de la dirección o gerencia, la organización consiste en el conjunto de principios, reglas y métodos que deben regir el proceso. Estudia la estructura organizativa y sus partes y el papel de cada una de estas en el conjunto, es decir, el aporte de los elementos al sistema. De ahí, la importancia que tiene para el directivo, el analizar los efectos que el cambio en una parte de la organización de los servicios, produce sobre las otras partes y sobre el todo.<sup>11</sup>

Las organizaciones están integrada por seres humanos y por las relaciones que conforman los diferentes elementos o subsistemas donde destacan los cuatro tipos de recursos: los humanos, los materiales, los financieros y la información.<sup>11</sup> Estos subsistemas interrelacionados entre sí y con otros, como los de autoridad, decisiones, participación, control y comunicación; constituyen el tejido estructural de las mismas.

Las organizaciones están compuestas de personas que viven en ambientes complejos y dinámicos, lo que genera comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento de los sistemas, que se organizan en grupos y colectividades, el resultado de esta interacción media en el ambiente que se respira en la organización.<sup>8</sup>

En la sociedad moderna los sistemas organizacionales marchan a la par de los procesos de transformaciones sociales y alcanzan una gran difusión de manera tal que constituyen un medio a través del cual la sociedad busca soluciones a los problemas que enfrenta.<sup>8,10</sup> La organización, considera a la sociedad como el sistema más amplio, que le pone condiciones y la transforma teniendo en cuenta el entorno con el que interacciona constantemente de tal manera que contribuya a la mejora continua del sistema.

No existe teoría de la ciencia desvinculada de una teoría de la sociedad. La sociedad puede ser vista como un conjunto pluridimensional donde cada fenómeno, incluso la elaboración de conocimientos, cobra sentido exclusivamente si se le relaciona con el todo. El conocimiento aparece como una función de la existencia humana única, función de la actividad social desenvuelta por hombres que contraen relaciones objetivamente condicionadas; del carácter de esas relaciones depende la producción y orientación social de la ciencia.<sup>12</sup>

Mirar el sistema desde una perspectiva científica implica dos tareas básicas: la identificación y comprensión de las interrelaciones causales más importantes. Los vínculos entre diferentes factores y diferentes escalas originan la posibilidad de que los cambios en un componente del sistema repercutan en otras partes del sistema. La otra tarea es la comprensión de la dinámica del sistema. Además de la estructura de los componentes y vínculos, el análisis de las fuerzas que generan la conducta del sistema es esencial e incluye la investigación de cómo diferentes componentes y procesos interactúan funcionalmente para generar respuestas al sistema y propiedades emergentes y cómo el sistema se adapta y se transforma.<sup>13</sup>

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 a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto.<sup>14</sup>

En la actualidad, 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 y posibilita a los directivos una visión futura de la organización. Además, es un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución.<sup>10</sup>

Cuando se estudia el clima organizacional, se aprecia que no existe una unificación teórica sobre su conceptualización. Diferentes autores,<sup>15,16</sup> plantean que clima y cultura organizacional son lo mismo cuando los definen como la personalidad y el carácter de una organización. Por su parte *Ouchi*,<sup>17</sup> identifica el clima como un componente más de la cultura, plantea que la tradición y el clima constituyen la cultura organizacional de una institución. Mientras que *Gonçalves*,<sup>18</sup> considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento.

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. Es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo, por lo que se 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>19</sup>

De ahí, que se plantea que el clima organizacional le brinda vitalidad a los sistemas organizativos y permite una mayor productividad por su evidente vinculación con el recurso humano. Este fenómeno toma auge ante la necesidad de comprender todo lo que influye en el rendimiento de las personas como condición ineludible en la obtención de la excelencia en el proceso del cambio y así lograr un desempeño superior de la organización, factor clave en el desarrollo institucional, ya que cuando algo crece se hace cuantitativamente mayor pero cuando algo se desarrolla se hace cualitativamente mejor o al menos diferente.<sup>19-21</sup>

Aplicar el enfoque sistémico en los estudios de clima organizacional permite desde los problemas sociales de la ciencia y la tecnología,<sup>12</sup> reflejar las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio. Es por ello que cuando se evalúa el clima, lo que se hace es determinar mediante la aplicación del método científico, la percepción de los trabajadores, de cuáles son los problemas que existen en la organización que limitan el logro de los objetivos de la institución.

## ENFOQUE SISTÉMICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Prever las relaciones y las reacciones de los subsistemas y los diversos actores del sistema es fundamental para predecir posibles consecuencias y efectos a nivel de todo el sistema. Una vez expuestos los elementos comunes de un sistema organizacional, así como los parámetros que deben considerarse en el análisis de cada uno de ellos,

se hace preciso destacar el carácter sistémico del clima organizacional y enfatizar la importancia de su estudio dentro de la organización, ya que nos brinda información que permite tener una idea integradora del comportamiento organizacional como sistema.

Para su comprensión es necesario tener en cuenta que el clima organizacional se refiere a las características del ambiente de trabajo. Estas características son percibidas de forma directa o indirecta por los trabajadores que se desempeñan en ese ambiente. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, es una variable 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, y el clima, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Las percepciones y respuestas que abarca el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores que pueden estar influenciados por el liderazgo, las prácticas de dirección, la comunicación, las relaciones de dependencia, las promociones, las remuneraciones, la participación, el trabajo en equipo, entre otros.<sup>18,19</sup>

El enfoque de sistemas es una manera de pensar en términos de interconexión, relaciones y contexto. Según este enfoque, las propiedades esenciales de un organismo, de una sociedad o de otros sistemas complejos son propiedades del conjunto, que surgen de las interacciones y las relaciones entre las partes, este análisis de las propiedades de las partes y del todo se debe realizar teniendo en cuenta el contexto.<sup>13</sup>

El contexto es el producto de las diferentes percepciones de los diferentes grupos de actores sociales que comparten diferentes visiones de mundo. Existen, por lo tanto, "contextos", como realidades socialmente construidas por las decisiones y acciones derivadas de estas diferentes percepciones de la realidad. En este sentido, el contexto es un espacio especial de desarrollo, donde interactúan sociedad, cultura y naturaleza.<sup>22</sup>

La organización es un sistema abierto y dinámico, que refleja las principales características y contradicciones de los sistemas más amplios con los cuales interactúa, se debe conducir bajo un enfoque necesariamente sistémico. Entre sus múltiples funciones, la organización asume el papel fundamental de gestor del cambio y desarrollo. En estas, los trabajadores son percibidos como seres humanos con motivaciones, aspiraciones, que son capaces de pensar y de crear más allá de su conocimiento y experiencias previas.

El ambiente o clima organizacional además de formar parte del ambiente social, también lo afecta y se ve afectado por este, ya que interactúa como sistema abierto. Para entender la relación entre uno y otro es necesario comprender esta relación intrínseca de toda organización, formada por partes que replican la estructura general y ser parte, a su vez, de una mayor y mucho más compleja que ella misma. El ámbito social siempre impacta en el ámbito organizacional.

Las instituciones no son reductos que se mantienen aislados de lo que pasa en el medio externo, constituyen espacios sociales donde las personas respetan reglas, valores, principios éticos, normas de convivencia y se desarrollan al igual que la sociedad. De ahí que los grupos o equipos de trabajos, se vean impactados por el clima laboral del que forman parte, al igual que la organización se ve influenciada regularmente por el ámbito social al que pertenece.

La importancia del conocimiento del clima organizacional se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, donde es fundamental su diagnóstico para gestionar de forma adecuada los recursos humanos dentro de una institución.<sup>8</sup> Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada persona tenga con la organización.

Por lo que, los autores consideran que un elemento significativo en el abordaje del clima organizacional está dado por el conjunto de percepciones de sus trabajadores en cuanto a cómo se desempeñan los procesos dentro de la institución en respuesta a los objetivos planteados. Estos procesos están condicionados por factores internos y por el entorno, dando lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros, este clima resultante induce determinados comportamientos en las personas y estos comportamientos inciden en el funcionamiento de la organización, y por ende, en el clima, por lo que actúan en forma sistémica.

El resultado de un buen comportamiento organizacional dependerá de cómo se gestiona el capital humano en la organización, cómo están integrados los miembros que la forman, 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>23</sup> Dados los niveles competitivos de las organizaciones, estas se mueven y transforman a velocidades cada vez más rápidas, donde las personas son un factor crítico y 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>24</sup>

## **APLICACIÓN DEL PENSAMIENTO SISTÉMICO EN SALUD**

El pensamiento sistémico tiene sus orígenes a principios del siglo xx en campos tan diversos como la ingeniería, la economía y la ecología. Con el aumento de la complejidad, en el ámbito de estas y otras disciplinas como la salud pública surge este enfoque con el objetivo de comprender y apreciar las relaciones dentro de un sistema dado. Conocer las características fundamentales de los sistemas es decisivo para entender cómo funcionan.<sup>7</sup>

El pensamiento sistémico hace más claro el mundo de los sistemas, donde el todo es siempre mayor y es además menor que la suma de sus partes. Es mayor porque la interacción entre las partes genera propiedades que no existen en ninguna de ellas en particular, y es menor porque cada una de las partes se queda limitada por la influencia del todo, sin poder realizar el cien por ciento de su potencialidad. Los que aprenden a pensar sistémicamente buscan las interacciones que ayudan a comprender la dinámica del todo a partir de la comprensión de ciertos conjuntos de relaciones que generan propiedades emergentes, que son propiedades sistémicas. Pensar de forma sistémica implica reconfigurar los modelos mentales para desaprender las reglas del pensamiento lineal y aprender las reglas del pensamiento sistémico.<sup>22</sup>

La integración del conocimiento científico y el desarrollo de teorías generales de las ciencias tales como la teoría de sistemas, la teoría de la autoorganización, la teoría de la información, son elementos demostrativos del carácter necesariamente integrador, holístico de la ciencia moderna.<sup>25</sup>

La aplicación del pensamiento sistémico proporciona una serie de herramientas y enfoques para representar, medir y comprender esta dinámica. Además, permite determinar con mayor precisión donde se encuentran los problemas por lo que el método ayudará a: analizar los problemas desde una perspectiva sistémica, encontrar posibles soluciones que sirvan en todos los subsistemas, promover redes dinámicas de diversas partes interesadas, inspirar el aprendizaje y propiciar una planificación, evaluación e investigación en que se tenga en cuenta la totalidad del sistema.<sup>7</sup>

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), un sistema de salud consiste en el conjunto de organizaciones, personas y acciones cuya finalidad principal es promover, restaurar o mantener la salud, con los objetivos de mejorar la salud y la equidad sanitaria de una manera que sea receptiva y financieramente equitativa, y haciendo un uso óptimo, o lo más eficaz posible, de los recursos disponibles.<sup>26</sup>

En todo sistema organizacional se encuentran tres estructuras de relaciones que actúan simultáneamente: las relaciones entre las funciones y actividades o distintas partes del trabajo, las relaciones entre las personas que desempeñan esas funciones y las relaciones entre aquéllas y los medios de que disponen para materializar los objetivos del sistema.<sup>11</sup>

La ciencia procura de una u otra forma descubrir los nexos y las regularidades de los fenómenos y expresarlos de una peculiar manera en el lenguaje científico. El análisis de la realidad como sistema determinado de relaciones, en la dependencia entre los fenómenos y procesos que en ella ocurre, es uno de los rasgos del conocimiento científico de hoy. La misión, el objeto de la ciencia consiste, en primer lugar, en comprender la realidad como proceso objetivo de movimiento y desarrollo, proceso que está condicionado y obedece a la actuación de leyes objetivas.<sup>27</sup>

Por esta razón, en salud pública los estudios se deben centrar en las siguientes unidades de análisis: el individuo, la estructura, las funciones, las estrategias y las tecnologías.<sup>19</sup>

## **EXPERIENCIA CUBANA EN LA EXPLORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN SALUD PÚBLICA**

La integración del sistema sanitario cubano se puede concebir como la gestión y entrega de servicios de salud de forma tal que las personas reciban un continuo de servicios de promoción, prevención, diagnóstico, curación, rehabilitación y reinserción social, de acuerdo a sus necesidades, a lo largo del tiempo y a través de los diferentes niveles del sistema de salud, con la mayor calidad posible de acuerdo al momento tecnológico e histórico social con que se cuenta.<sup>28</sup>

En Cuba, en los últimos años se incrementan los estudios de satisfacción laboral, la cual es una manifestación de la acción del clima organizacional, pero no lo agota. Dicho de otro modo, cuando se detecta un estado de insatisfacción laboral, se puede concluir que el clima organizacional, en tanto sistema, está también afectado, pero en caso contrario, no es posible hacer tal generalización.<sup>29</sup>



De igual modo ocurre si se estudian por separado cualquiera de las áreas críticas que componen el clima organizacional. Es por ello que si desea tener una visión amplia y mucho más completa de la organización, resulta insoslayable acometer el estudio del clima organizacional de forma integral.

El Sistema Nacional de Salud, está inmerso en el proceso de la profundización de las transformaciones necesarias, la regionalización de forma asistida de los servicios de salud con el objetivo de continuar el proceso de reorganización y compactación para el adecuado funcionamiento del sector, con prioridad en el uso eficiente del capital humano y los recursos tecnológicos para satisfacer las necesidades de salud de la población con calidad y lograr su sostenibilidad. Por lo que se impone disponer de un clima organizacional adecuado que permita el desempeño exitoso del sistema sanitario, con la necesaria formación de valores éticos y políticos en sus trabajadores.

La experiencia cubana parte de la utilización de la propuesta de la OMS y la Organización Panamericana de la Salud (OPS),<sup>30</sup> relacionada con el instrumento Inventario de Clima Organizacional. Es una herramienta evaluativa que se aplica a directivos a través de cuatro dimensiones: Motivación, Liderazgo, Reciprocidad y Participación.<sup>31-38</sup>

Otra experiencia en este campo fundamenta con enfoque transformador, la importancia de la incorporación al inventario de clima organizacional de la OPS/OMS, de la dimensión Comunicación con cuatro categorías: estímulo al desarrollo organizacional, aporte a la cultura organizacional, proceso de retroalimentación y estilos de la comunicación.<sup>39</sup>

Más reciente, como parte del proyecto "Estrategia metodológica para evaluar el clima organizacional en el primer nivel de atención en salud"<sup>40</sup> aprobado por la Escuela Nacional de Salud Pública, se efectúa la identificación de los perfiles reales del clima organizacional a partir de la aplicación de un instrumento validado que cuenta con un total de 50 incisos redactados en forma de frases afirmativas con el propósito de encontrar áreas de oportunidades que permitan mejorar el clima 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.<sup>41,42</sup>

### **Comportamiento Organizacional**

Permite el estudio sistemático de los actos y las actitudes que las personas muestran en las organizaciones, dentro de esta dimensión se exploran las categorías:

- **Motivación:** conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional, es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.
- **Comunicación:** proceso dirigido a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio y en las opiniones, aptitudes y conductas dentro y fuera de la organización.
- **Relaciones interpersonales y de trabajo:** se refiere a la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

## Estructura Organizacional

Se refiere a los sistemas formales (normas y procedimientos) que regulan el desarrollo del trabajo. Es un ordenamiento dinámico, cambiante, que incluye un conjunto de interacciones y coordinaciones entre los medios, los procesos y el componente humano de la organización, para asegurarse que este logre sus propósitos sociales, dentro de esta dimensión se agrupan las categorías:

- **Funcionamiento:** es el conjunto de procesos que le da vida y movimiento a la organización, es la forma en que se organiza una institución para cumplir su misión y lograr sus objetivos.
- **Condiciones de trabajo:** se refiere a las condiciones ambientales físicas y psicosociales en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas.
- **Estímulo al desarrollo organizacional:** significa poner énfasis en la búsqueda de la mejora continua para lograr un cambio planeado en la organización conforme a las necesidades identificadas.

## Estilo de Dirección

Implica la forma adoptada por el nivel directivo de la institución para guiar u orientar sus acciones, con vistas a lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos para la organización, con las categorías:

- **Liderazgo:** influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados.
- **Participación:** se refiere a la contribución de las personas y los grupos formales al logro de objetivos de la organización.
- **Solución de conflictos:** representa al estado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes o no para enfrentar y solucionar los problemas en cuanto surjan.
- **Trabajo en equipo:** se basa en el trabajo para el logro de objetivos comunes con una participación organizada y en un ambiente de apoyo mutuo de los integrantes del equipo.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos que tienen las personas dentro de las instituciones de salud, asociados a determinadas estructuras, estilos de dirección y condiciones de la organización, independientemente del nivel en que se desempeñan.

Valorar que el medio ambiente donde se desempeñan las personas sea adecuado y que responda a los intereses personales e institucionales, es determinante para el clima organizacional, el que es reflejo de la interacción entre las características personales y organizacionales.

Es por ello que, desde los estudios de la ciencia y la tecnología,<sup>43</sup> como procesos multidireccionales que dependen de entornos sociales, la medición del clima como ya se ha expresado, no se puede ver como un resultado aislado, sino como una herramienta diagnóstica donde cada individuo tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve y aporta con una visión holística al desempeño de la organización.<sup>44</sup>

Es importante destacar que en la búsqueda de un desarrollo sostenible de las instituciones en salud, desde la ciencia, a través de investigaciones sobre clima organizacional se puede ofrecer información necesaria que permita la adecuada toma de decisiones. De esta manera, se requiere integrar factores económicos, sociales, culturales y políticos teniendo en cuenta el enfoque multidisciplinario e interdisciplinario de la salud pública. El avance acelerado de la ciencia y la tecnología demandan a la salud pública la necesidad de trazar estrategias y acciones pertinentes con el fin de garantizar la calidad de la atención, elevar el estado de salud de la población cubana e incrementar el nivel de satisfacción de los trabajadores del sistema y de la población.

## CONSIDERACIONES FINALES

Los estudios de clima organizacional con enfoque sistémico constituyen una importante herramienta diagnóstica que permite de forma rápida y oportuna identificar las necesidades en relación con el futuro deseado dentro de la organización a la luz del desarrollo social.

En la medición del clima organizacional a lo largo de la historia se han aplicado diferentes enfoques y dimensiones representativas de la organización, que en el caso de la salud pública aportan información valiosa para la adecuada toma de decisiones en la introducción de cambios de forma planificada y en respuesta a las necesidades identificadas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Segredo Pérez AM. Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana. República Bolivariana de Venezuela: Misión Médica Cubana; 2009 [tesis]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2010.
2. Artilles Visbal L, Otero Iglesias J, Barrios Osuna I. Metodología de la Investigación para las Ciencias de la Salud. La Habana: Editorial Ciencias Médicas; 2009.
3. Núñez Jover J. La ciencia y sus leyes de desarrollo. En: Núñez Jover J, editor científico. Problemas sociales de la ciencia y la tecnología. La Habana: Editorial Félix Varela; 1994. p. 21-2.
4. Pérez Cárdenas M. Los paradigmas médicos factores de su conservación y cambio. Lecturas de filosofía, salud y sociedad. La Habana: Editorial Ciencias Médicas; 2000.
5. La salud y sus determinantes. Concepto de Medicina Preventiva y Salud Pública. En: Gálvez Vargas R, director. Piédrola Gil, editor. Medicina preventiva y salud pública. 10ma ed. Barcelona: Masson; 2009.

6. Domínguez Alonso E, Zaca E. Sistema de salud de Cuba. Salud pública Méx. 2011 [citado 26 Abr 2014]; 53(Suppl 2): s168-s176. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0036-36342011000800012&lng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342011000800012&lng=es)
7. de Savigny D, Taghreed A, editores. Aplicación del pensamiento sistémico al fortalecimiento de los servicios de salud. Alianza para la Investigación en Políticas y Sistemas de Salud. Gibebrá: OMS; 2009.
8. Segredo Pérez AM. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Rev Cubana Salud Pública. 2013 [citado 26 Abr 2014]; 39(2): 385-93. Disponible en: [http://www.scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es](http://www.scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es)
9. Méndez C. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario; 2006.
10. Segredo Pérez AM. Caracterización del Sistema de Dirección en la Atención Primaria de Salud. Rev Cubana Salud Pública. 2009 [citado 19 Mar 2014]; 35(4): 78-109. Disponible en: [http://www.scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662009000400009&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662009000400009&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
11. Fernández Caballero E, Capote Mir R. La función de organización. En: Carnota Lauzán O, organizador. Biblioteca virtual para formación postgraduada de directivos del sector salud. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2010.
12. Núñez Jover J. La ciencia y la tecnología como procesos sociales. La Habana: Editorial Félix Varela; 1999.
13. Gallopín GC, Funtowicz S, O'Connor M, Ravetz J. Una ciencia para el siglo XXI: del contrato social al núcleo científico. En: Problemas Sociales de la ciencia y la tecnología [CD-ROM]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2014.
14. García Solarte M. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Universidad del Valle, Colombia. Cuadernos de Administración. 2009; (42): 43-61.
15. Robbins S. Comportamiento Organizacional. 8va ed. México, D. C.: Prentice Hall; 1999.
16. Gibson J, Ivancevich J, Donnelly J. Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos. Colombia: McGraHill; 1996.
17. Ouchi W. Teoría Z. Bogotá: Editorial Norma; 1992.
18. Gonçalves AP. Dimensiones del Clima Organizacional. 1997 [citado 4 Jun 2009]. Disponible en: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/climaorganizacional>

19. Segredo Pérez AM, Reyes Miranda D. Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. Correo Científico Méd Holguín. 2004 [citado 26 Abr 2014];8(3). Disponible en: <http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htm>
20. Pérez Sánchez AM. Desarrollo social, Índice de Desarrollo Humano. Asignatura Salud Comunitaria y Familiar III del Programa Nacional de Formación de Medicina Integral Comunitaria [CD-ROM]. República Bolivariana de Venezuela: Misión Médica Cubana; 2007.
21. Lemus Lagos ER, Pérez Sánchez AM. Desarrollo social a través del modelo de formación del especialista en Medicina General Integral en Cuba. Educ Méd Super. 2013 [citado 26 Abr 2014];27(3). Disponible en: <http://www.ems.sld.cu/index.php/ems/article/view/229/116>
22. De Souza Silva J. La dimensión institucional del desarrollo sostenible. San José, Costa Rica: Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional; 2001.
23. Martín Linares X, Segredo Pérez AM, Perdomo Victoria I. Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. Educ Méd Super. 2013 [citado 17 May 2014];27(3). Disponible en: <http://www.ems.sld.cu/index.php/ems/article/view/231/117>
24. Sánchez F. El capital humano, factor crítico en el desarrollo de las organizaciones. 2007 [citado 12 Sep 2012]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/hfainstein/h3.htm>
25. Araujo González R. El Proyecto del Genoma Humano en la encrucijada de paradigmas. En: Lecturas de Filosofía y Sociedad. La Habana: Editorial Ciencias Médicas; 2000. p. 191-2.
26. Everybody's Business: Strengthening Health Systems to Improve Health Outcomes: WHO's Framework for Action. Ginebra: OMS; 2007.
27. Sánchez Linares F, Guadarrama González P, Araujo González R. Lecciones de Filosofía Marxista-Leninista. La Habana: Ministerio de Educación Superior, Dirección de Marxismo Leninismo; 2000.
28. López Puig P, Torres Esperón M, Segredo Pérez AM, Alonso Carbonell L, Martínez Trujillo N. Criterios e indicadores para la caracterización de la integración en el Sistema Nacional de Salud. Rev Cubana Salud Pública. 2011 [citado 18 May 2014];37(4):394-415. Disponible en: [http://www.scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662011000400005&lng=es](http://www.scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662011000400005&lng=es)
29. Sosa Pérez A. El clima organizacional. Maestría en Administración de Empresa. Matanzas: Universidad Camilo Cienfuegos; c2009 [citado 17 May 2014]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos75/clima-organizacional/clima-organizacional.shtml>
30. Inventario de clima organizacional: Temas y técnicas de desarrollo organizacional. Programa regional de desarrollo de servicios de salud. No. PSDCG-T-10 Vol.3 Módulo III. Unidad VI. Ginebra: OMS/OPS; 1998.

31. Presno Labrador MC. Condiciones Organizativas y Género en el Sistema Gerencial del Área de Salud [tesis]. La Habana: Facultad de Salud Pública; 1997.
32. Jiménez Cangas L. Modelo de integración docencia-servicio para el cambio organizacional en instituciones de salud [tesis]. La Habana: Facultad de Salud Pública; 1998.
33. Márquez Morales N. Estrategia de cambio en instituciones de atención primaria de salud. Rev Cubana Med Gen Integr. 2001 [citado 17 Abr 2014];17(6):589-91. Disponible en: [http://www.bvs.sld.cu/revistas/mgi/vol17\\_6\\_01/mgi1462001.htm](http://www.bvs.sld.cu/revistas/mgi/vol17_6_01/mgi1462001.htm)
34. Pérez Perea L, Soler Cárdenas SF, Díaz Hernández L. Ambiente Laboral en los policlínicos universitarios. Educ Méd Super. 2009 [citado 9 Mar 2010];23(2). Disponible en: [http://www.scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412009000200004&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412009000200004&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
35. Noriega Bravo VM, Pría Barrios MC. Instrumento para evaluar el clima organizacional en los Grupos de Control de Vectores. Rev Cubana Salud Pública. 2011 [citado 26 Abr 2014];37(2). Disponible en: [http://www.scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662011000200004&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662011000200004&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
36. Segredo Pérez AM. Percepción del Clima Organizacional por Directores de policlínicos. Cuba, 2003. Correo Científico Méd Holguín. 2004 [citado 17 Abr 2014];8(4). Disponible en: <http://www.cocmed.sld.cu/no84/n84ori7.htm>
37. Segredo Pérez AM, Pérez Perea L. El Clima organizacional en el desarrollo de los Sistemas Organizativos. Rev INFODIR. 2007 [citado 26 Abr 2011];4. Disponible en: [http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima\\_organizacional\\_en\\_el\\_desarrollo\\_de\\_sistemas\\_organizativos.doc](http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima_organizacional_en_el_desarrollo_de_sistemas_organizativos.doc)
38. Segredo Pérez AM. Clima organizacional y control interno. En: López Puig P, coordinador. Multimedia para el desarrollo del Control Interno en el Ministerio de Salud Pública y sus entidades subordinadas. [CD-ROM]. La Habana: CEDISAP; 2011.
39. Segredo Pérez AM. Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional. Correo Científico Méd Holguín. 2013;17(3). Disponible en: <http://www.revcoocmed.sld.cu/index.php/cocmed/article/view/328/403>
40. Segredo Pérez AM. Proyecto: Estrategia metodológica para evaluar el clima organizacional en el primer nivel de atención en salud. Programa Ramal: Organización, eficiencia y calidad en los servicios. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2012.
41. García Nieblas RM, Segredo Pérez AM, Pérez Piñero J, Perdomo Victoria I. Evaluación del Clima organizacional en el departamento de Pediatría. Facultad de Ciencias Médicas Manuel Fajardo, 2013 [tesis]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2014.

42. Rigñack Ramírez LI, Segredo Pérez AM, Perdomo Victoria I, Pérez Piñero J. Evaluación del Clima organizacional en el Vicedecanato Docente. Facultad de Ciencias Médicas "10 de Octubre", 2013 [tesis]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2014.

43. Núñez Jover J. La cuestión de la democratización de la ciencia como asunto epistemológico. Ético y político. Rev Universidad y Sociedad. 2009;1(1):1-15.

44. Segredo Pérez AM, Martín Linares X, Gómez Zayas O, Lozada China M. Gestión y desarrollo organizacional en Salud Pública. Rev INFODIR. 2012 [citado 26 Abr 2011];15. Disponible en: <http://www.bvs.sld.cu/revistas/infodir/n1512/infodir13212.htm>

Recibido: 28 de mayo de 2014.

Aprobado: 5 de octubre de 2014.

*Alina María Segredo Pérez.* Escuela Nacional de Salud Pública. Calle 100 No. 10132 e/Perla y E, Altahabana, Boyeros. La Habana, Cuba.  
Dirección electrónica: [alina.segredo@infomed.sld.cu](mailto:alina.segredo@infomed.sld.cu)