

## **Aproximación teórica a la evolución, teorías, enfoques y características que han sustentado el desarrollo de las organizaciones**

### **Theoretical approach to the evolution, theories, criteria and characteristics supporting the development of organizations**

Alina María Segredo Pérez<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba.

#### **RESUMEN**

Los sistemas organizacionales marchan a la par de los procesos de transformaciones sociales. El propósito de este trabajo es reflejar teóricamente la evolución, teorías, enfoques y características que sustentan el desarrollo de las organizaciones. 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: sistemas organizativos, teorías de la administración, desarrollo organizacional y gestión del cambio. El tratamiento de los datos se realizó mediante el análisis de contenido de tipo directo. Se expone la organización como una estructura artificial creada para el alcance de determinados objetivos. Se plantea que existen cuatro tipos de sistema de diseño de organización: explotador autoritario, benévolo autoritario, consultivo y participativo. Se explica que la teoría de sistemas propone cuatro implicaciones: la interdependencia, la apertura, el marco analítico macroscópico y microscópico; así como la adaptación y la innovación de la organización. Se presenta la evolución de las estructuras organizativas, los cambios a nivel organizacional y en los paradigmas de la administración. Hoy en día se aboga a favor de la necesidad de que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entender que el aprendizaje en equipo implica

generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación. El aspecto central de las organizaciones con miras al éxito es la calidad de sus líderes.

**Palabras clave:** Organización; sistemas organizativos; teorías de la administración; desarrollo organizacional y gestión del cambio.

## **ABSTRACT**

Organizational systems go on a par with the processes of social changes. The objective of this paper was to theoretically show the evolution, theories, criteria and characteristics that support the development of organizations. A literature and documentary review was made on this topic in digital databases as Scielo and EBSCO and in available documents from the repository of the National School of Public Health library. The used subject headings were organizational systems, management theories, organizational development and change management. Direct content analysis served to process data. The organization was defined as an artificial structure created to achieve certain objectives. It was stated that there are four types of systems of organization design: authoritarian exploiting, authoritarian benevolent, consultative and participatory. It was explained that the system theory suggests four implications: interdependence, openness, macroscopic analytical and microscopic analytical frame as well as the adaptation and innovation of the organization. The evolution of the organizational structures, the changes at organizational level and in the management paradigms were also presented. Nowadays, there is a need for the organizations to design structures that can be more flexibly change and such a change should occur as a result of the members' learning. This means creating conditions to promote high performance teams, on the understanding that team learning generates value for work and more adaptability to change, with broad vision toward innovation. The central aspect of the organizations, with a view to being successful, is the quality of its leaders.

**Keywords:** Organization; organizational systems; management theories; organizational development and change management.

Recibido: 12 de mayo de 2016.

Aceptado: 6 de julio de 2016.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo vertiginoso de la ciencia y la técnica obliga a la sociedad moderna a competir dentro de un mercado cuya dinámica está pautada fundamentalmente por el cambio acelerado. 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 donde la salud pública no ha estado ajena a esta influencia.<sup>(1)</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.<sup>(2)</sup>

En la organización existen tres elementos de vital importancia, el recurso financiero, el de sistemas, y los recursos humanos, éstos tienen que estar en constante cambio, buscando la actualización continua, al inducir la nueva restructuración de la organización de acuerdo con los cambios internos y externos.<sup>(3)</sup> Se debe destacar que las organizaciones para que funcionen de manera adecuada, deben ser lideradas por personas capaces y con un compromiso ante la sociedad y los miembros que integran a esa organización. De ahí, la importancia de la información que aportan estos estudios en este campo que proporciona insumos a los equipos de dirección para que, de forma coordinada, oportuna y planificada, diseñen estrategias de cambio encaminadas a revertir la situación identificada y estimular el desarrollo en las organizaciones. Su evaluación tiene como propósito prevenir los problemas antes de que se presenten externamente, y evitar así consecuencias negativas en el desempeño de la institución.<sup>(4)</sup>

En la 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 trabajadores de las instituciones de salud con el servicio que se brinda, obliga a contar con profesionales de alta preparación científico técnica, por lo que se impone que el sistema de formación y desarrollo responda a este propósito.<sup>(5)</sup>

Es por ello, que el propósito de este trabajo es reflejar teóricamente la evolución, teorías, enfoques y características que sustentan el desarrollo de las organizaciones.

Se realizó un estudio donde se aplicó el método cualitativo, mediante 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: sistemas organizativos, teorías de la administración, desarrollo organizacional y gestión del cambio. Se utilizaron como unidades de análisis artículos científicos de cualquier nacionalidad publicados, así como los artículos indexados en revistas de ciencias de la salud. 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 siete 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>6</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>(7)</sup>

## **LA ORGANIZACIÓN COMO UNA ESTRUCTURA ARTIFICIAL CREADA PARA EL ALCANCE DE DETERMINADOS OBJETIVOS**

Las organizaciones son entidades sociales compuestas por dos o más individuos con la finalidad de cumplir metas y objetivos. Existe una diversidad de tipos de organizaciones, cada una con sus características específicas que apuntan a una meta a cumplir.

Las organizaciones se definen como “sistemas abiertos cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente. La naturaleza de esta relación es de interdependencia debido a que todas las partes del sistema afectan y son afectados mutuamente”. Es decir, un cambio en una parte del sistema (subsistema) afectará a otras partes del sistema.<sup>(8)</sup>

Algunos portales de administración en Internet definen a las organizaciones como “Unidad social coordinada consiente, compuesta por dos o más personas que funcionan con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes”.<sup>(9)</sup>

Estas pueden ser: empresas de servicios, productos, escuelas, hospitales, iglesias, centros militares, tiendas, departamentos de policía, organización de gobiernos locales, entre otros.

Además, manifiestan que la organización está enmarcada en los procedimientos, normas y métodos, por lo que definen a la organización como “un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento deben ser aplicable a todos sus miembros y en correspondencia con el medio que permita alcanzar determinados objetivos”

Para la autora, las organizaciones son entidades sociales integradas por dos o más individuos para alcanzar metas y objetivos que tienen como soporte las normas, procedimientos y métodos que las rige. Donde los seres humanos son la esencia de las mismas.

Es importante mencionar la posición de la teoría de las relaciones humanas en la organización. Esta teoría propone que los miembros de la organización deciden qué funciones desempeñan y cómo hacerlos. Promueven el modelo de comportamiento humano basado en la autorrealización, proceso por medio del cual el ser humano desarrolla conocimientos, destrezas y habilidades individuales. Es decir, cuanto más satisfecho se encuentra con su organización, más dispuestos están a trabajar por ella.

Según *Gary Kreps*, existen cuatro tipos de sistema de diseño de organización:<sup>(10)</sup>

1. Explotador autoritario: caracterizado por el alto grado de control y autoridad, es el que más se utiliza en las organizaciones formales. Los trabajadores están limitados en la planificación y en la toma de decisiones.
2. Benévolo Autoritario: los trabajadores contribuyen poco en las decisiones de las organizaciones pero los directores le permiten exteriorizar sus quejas y opiniones. La retroalimentación repercute al mínimo sobre las operaciones de la empresa. Es un poder manipulado que se otorga al empleado.
3. Consultivo: alienta la comunicación entre dirección y empleados pero la dirección tiene confianza limitada en la capacidad de los trabajadores para tomar decisiones adecuadas para la organización. El director reconoce la labor del empleado acepta sus propuestas pero no es determinante.
4. Participativo: se alienta al trabajador a participar totalmente en el establecimiento de metas y en la toma de decisiones. Se depende de la retroalimentación del trabajador y las ideas para dirigir la organización.

Este último enfoque comulga con la teoría de las relaciones humanas, pues si las jefaturas de equipo no introducen la participación continua de los trabajadores, no fomenta la retroalimentación, no se nutre de ideas, la organización desperdicia potencial humano para la innovación de procesos y servicios; a su vez, el grupo humano se sentirá disminuido por la falta de ofertas de mejoras.

Asimismo, *Krep* <sup>(10)</sup> plantea que la Teoría de Sistemas Sociales de la Organización se desarrolla para detallar el modelo descriptivo de los procesos de la organización. Esta teoría menciona que la organización es “un conjunto complejo de partes interdependientes que interactúan para adaptarse a un entorno constantemente cambiante, con el fin de lograr objetivos”. Algunos de los componentes claves de la organización son sus miembros individuales de la organización, los grupos estructurales y funcionales y las tecnologías y equipos de la organización. Cualquier cambio influye sobre un componente afecta inevitablemente a los otros componentes del sistema.

Las organizaciones como un sistema, conlleva que recibe recursos o entradas de su entorno, procesan estas entradas y exportan productos o salidas a su entorno. La salida del sistema nunca es la misma de su entrada. La organización hace entradas con el fin de efectuar salidas que ayudaran a cumplir sus metas (modelo de transformación) por ejemplo: clientes, dinero, tecnologías, materiales, alimentos, personal y exporta productos: bienes, entretenimiento, información procesada.

La teoría de sistemas propone cuatro implicaciones:<sup>(9)</sup>

1. La interdependencia: todas las partes de una organización están interrelacionadas (sistema y entorno circundante)
2. La apertura: implica que la organización debe estar consciente de los cambios en su entorno.
3. Marco analítico macroscópico y microscópico: a nivel macro la teoría de sistemas identifica las influencias externas sobre las organizaciones (la teoría de recursos humanos se identifica con las influencias internas)
4. La adaptación y la innovación de la organización: implica que las organizaciones no son entidades estáticas, son flexibles y adoptivas, innovan continuamente para hacer frente a restricciones cambiantes del entorno del sistema. Los canales de comunicación externa se utilizan para recolectar la información relevante del entorno e informar a los miembros acerca de las necesidades del cambio.

Como parte del proyecto "Estrategia metodológica para evaluar el clima organizacional en el primer nivel de atención en salud"<sup>11</sup> aprobado por la Escuela Nacional de Salud Pública, se efectúa la identificación de los perfiles reales a partir del clima organizacional 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.<sup>(12)</sup>

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.<sup>(12)</sup>

### **La evolución de las estructuras organizativas, desde los enfoques mecanicistas hasta los más recientes**

*Nava Villarreal* en su artículo "Evolución y Cambio de la Organización y su Administración", hace una retrospectiva sobre la evolución de las organizaciones, con énfasis en los principales cambios y los efectos que han tenido en su administración. Se muestra una cronología de los diferentes enfoques y teorías y se señalan a los principales protagonistas de este cambio. Al final del mismo se mencionan las expectativas y las megatendencias, que los especialistas y futurólogos estiman, será el camino hacia a dónde van las nuevas teorías del cambio organizacional.<sup>(13)</sup>

### **Historia y evolución de las organizaciones**

Hablar de las organizaciones es hablar de la administración, pues sin ella no podrían existir. Se apoya en el análisis de la historia y evolución de la administración que hacen *Robbins y Coulter*, en su libro "Administración".<sup>(14)</sup>

Se define la administración como el proceso que involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz. A su vez se define que la eficiencia se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos y la eficacia, cómo "hacer las cosas correctas"; es decir, realizar aquellas actividades que

ayudarán a la organización a alcanzar sus metas. Se resalta que en organizaciones exitosas, la alta eficiencia y la alta eficacia por lo general van de la mano.<sup>(14)</sup>

A principios del siglo veinte, *Henri Fayol*, un empresario francés, propuso por primera vez que todos los administradores ejecutan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. Hoy en día estas funciones se han resumido a cuatro: planeación, organización, dirección y control.<sup>(13)</sup>

La planeación define objetivos, establece estrategias para lograrlos y desarrollan planes para integrar y coordinar las actividades.

La organización es el acordar y estructurar el trabajo para cumplir con las metas de la empresa.

La dirección es trabajar con personas y a través de ellas cumplir con los objetivos.

El control es que una vez que los objetivos y planes están establecidos, las tareas y acuerdos definidos, la gente contratada, entrenada y motivada, se debe evaluar el resultado, para ver si se cumple con lo planeado. En caso de no ser así, hacer los ajustes necesarios para su cumplimiento.

Según *Robbins y Coulter*, una organización es “un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico” y la clasifican en cuatro enfoques o etapas de las mismas. Estos son: el clásico, cuantitativo, conductual y contemporáneo.<sup>(14)</sup>

### **Enfoque clásico**

Se enfatiza tanto en la racionalidad como en el hacer que las organizaciones y los trabajadores sean lo más eficientes posible. Las dos teorías principales son: la administración científica y la administración general. Siendo *Frederick W. Taylor* y los esposos *Gilbreth* los investigadores más representativos de la primera y *Henri Fayol* y *Max Weber* de la segunda.

### **Enfoque cuantitativo**

Consiste en la aplicación de la estadística, de modelos de optimización y de información, de simulación por computación y otras técnicas cuantitativas, a las actividades de administración. La administración de la calidad total (ACT) es una filosofía de administración comprometida con la mejora continua para responder a las necesidades y expectativas del cliente. El término *cliente* incluye a cualquiera que interactúe con los productos o servicios de la empresa, ya sea de manera interna o externa. Esta fue impulsada por un pequeño grupo de expertos en calidad, cuyos miembros más famosos fueron *W.*



*Edwards Deming* y *Joseph M. Juran*. En las décadas de los 80 y 90's la revolución en la calidad se extendió por todos los sectores del mundo, donde la administración de la calidad total es un área de las que utilizan estas técnicas cuantitativas.

### **Enfoque conductual**

El comportamiento organizacional es la rama de la administración que investiga las acciones de las gentes en el trabajo. Cuando se manejan personas y es necesario, motivar, ordenar, dar confianza, trabajar con un equipo, manejar conflictos y otros, la investigación acerca del comportamiento organizacional, da las claves necesarias para hacerlo de la mejor forma.

Los primeros partidarios de este enfoque fueron: *Robert Owen*, *Hugo Munsterberg*, *Mary Parker Follett*, y *Chester Barnard*.

La contribución más importante al campo del comportamiento organizacional provino de los estudios de *Hawthorne*,<sup>(15)</sup> de la *Western Electric Company Works*, en Cicero, Illinois; los cuales iniciaron en 1924. Los experimentos fueron diseñados por ingenieros de la industria Western Electric como un ensayo de la administración científica. Querían analizar el efecto de varios niveles de iluminación sobre la productividad de los trabajadores.

### **Enfoque contemporáneo**

En los enfoques anteriores, los estudios se centraban en las preocupaciones de los administradores hacia el interior de la organización, pero en la década de los 60's, los investigadores en administración se enfocaron en analizar lo que ocurría en el entorno fuera de los límites de la organización. En este enfoque se definen dos perspectivas, la de sistemas y la de contingencias:

- El enfoque sistémico reconoce que las organizaciones no están aisladas. Dependen del entorno para obtener sus recursos y para que este absorba sus productos.
- El enfoque de contingencias, algunas veces llamado enfoque de situaciones o situacional, plantea que las organizaciones no son iguales, enfrentan situaciones distintas, contingencias, y requieren diferentes formas de dirección. El valor principal del enfoque de contingencias es que enfatiza que no existen reglas simplistas o universales que los gerentes deban seguir, además mencionan que la visión dominante en la teoría de la administración y de la sociedad en general es que los

gerentes son responsables directos del éxito o fracaso de una organización. A esta perspectiva la llaman “visión omnipotente de la administración”.

Como se puede ver se parte de la teoría de sistemas definido como un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes dispuestas de tal forma que se produce un todo unificado. Los dos tipos básicos de sistemas son cerrados y abiertos. Los sistemas cerrados no reciben influencia de su entorno ni interactúan con él. Por el contrario, los sistemas abiertos se ven influenciados por su entorno e interactúan con él. Hoy en día, cuando se describe a las organizaciones como sistemas, se denominan como sistemas abiertos.<sup>(16)</sup>

Por otra parte, se ha dicho que parte del éxito o del fracaso de una organización se debe a factores externos que están fuera del control de los directivos y le llaman “visión simbólica de la administración”.<sup>(13)</sup>

### **Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración**

En la nueva era, durante el último cuarto del siglo pasado y lo que va de este siglo, las organizaciones y sus paradigmas administrativos, han tenido una gran transformación. *Barba* <sup>(17)</sup> menciona que “la sociedad mundial, la globalización y la regionalización son fenómenos que han marcado la importancia de la influencia de las instituciones en las economías, las sociedades y las culturas. Una de las expresiones más relevantes en estos procesos es la aparición de nuevas formas de organización flexibles, que han demostrado ser más eficientes que los modelos burocráticos tradicionales”

Lo anterior ha llevado al desarrollo de nuevas propuestas de la administración, que buscan la transformación de las organizaciones para adecuarlas a sus modelos emergentes y a nuevos arreglos estructurales.<sup>(17)</sup>

*Barba*,<sup>(17)</sup> en un resumen de su autoría plasma las principales diferencias entre los modelos modernos y posmodernos (Tabla).

**Tabla.** Modelos de organizaciones

<b>Categorías</b>	<b>Modernas</b>	<b>Posmodernas</b>
Poder	Control	Autocontrol
Estructuras	Forma rígida	Forma/informal/flexible
Decisiones	Individual	Colectiva

Trabajador	Obrero descalificado	Obrero polivalente
Empleo	A corto plazo	De por vida
Control	Impersonal/explicito	Colectivo implícito
Jefatura	Desconfianza	Confianza
Producción	Masa/cantidad	Sectorial/cantidad-calidad
Motivación	Satisfacción	Compromiso
Plazo	Largo	Corto-largo
Relaciones	Jerárquicas	Semidemocráticas
Organización industrial	Dualidad (separación diseño/ejecución)	Integración de diseño y ejecución
Racionalidad	Forma	Sustantiva
Recompensas	Económicas	Simbólicas
Objetivos	Utilidad	Expansión

Fuente: Ob. Cit. 17.

Es importante destacar que la organización como un todo, se debe ocupar en lograr una visión compartida, esto la llevará a constituirse como organización inteligente y a adoptar el pensamiento sistémico en su desarrollo, ya que la organización es un sistema abierto, pues hay una influencia entre un departamento y otro, y en la totalidad, al mismo tiempo que recibe influencia del medio externo. Adoptar el pensamiento sistémico, dará como resultado el crecimiento organizacional, donde el trabajo en equipo, la visión compartida, la integración y la participación, por mencionar algunos elementos claves, posibilitan el crecimiento de la institución en respuesta a su objeto social.

## COMENTARIOS FINALES

Hoy en día se aboga a favor, de la necesidad de que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, al entender que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

El aspecto central de las organizaciones con miras al éxito es *la calidad de sus líderes* con plena libertad en el sentido de su autonomía, poseedores de un alto nivel de capacidades, lo cual le permita gestionar el cambio con visión proactiva.

Los nuevos esquemas gerenciales o de dirección son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exige entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos, un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización, una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión y que cree un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales, un sistema de recompensa e incentivos basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Segredo Pérez AM. Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. Educ Méd. 2016;17(1):3-8. Acceso: 26 Abr 2016. Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1575181315000212>
2. Segredo Pérez AM, Martín Linares X, Gómez Zayas O, Lozada China M. Gestión y desarrollo organizacional en Salud Pública. INFODIR. 2012;15. Acceso: 26 Abr 2016. Disponible en: <http://bvs.sld.cu/revistas/infodir/n1512/infodir13212.htm>
3. Pinto Cristiani ME. Desarrollo organizacional. México: Ed. Red Tercer Milenio S. C.; 2012
4. 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. 2015;41(4). Acceso: 26 Abr 2016. Disponible en: <http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/513/376>
5. Segredo Pérez AM, Díaz Rojas PA. Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana. Educ Med Super. 2011;25(3):255-74. Acceso: 26 Abr 2016. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412011000300004&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000300004&lng=es)
6. 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.
7. Bautista NP. Proceso de la investigación cualitativa: epistemología, metodología y aplicaciones. Bogotá: Manual Moderno; 2011.
8. Goldhaber GM. Comunicación Organizacional. Sexta impresión. México: Editorial Diana; 1994.
9. Vásquez Aguilar J. ¿Qué son las organizaciones? En: Carnota Lauzan O, compilador. Biblioteca Virtual sobre Gerencia y Gerencia en Salud. 2da ed. La Habana: ENSAP; 2014.
10. Kreps GL. La Comunicación en las Organizaciones. 2da ed. Estados Unidos: Editorial Addison-Wesley Iberoamericana; 1996.

11. Segredo Pérez AM. 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: ENSAP; 2012.
12. 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. 2015;41(1). Acceso: 26 Abr 2016. 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)
13. Nava Villarreal A. Evolución y Cambio de la Organización y su Administración. Internat J Good Consc. 2013;8(2):101-11.
14. Robbins S, Coulter M. Administración. 10ma ed. México: Pearson; 2009.
15. Hart CWM. Los experimentos de Hawthorne. Rev Cubana Salud Pública. 2012;38(1 ):156-67. Acceso: 9 Jul 2016. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662012000100015&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662012000100015&lng=es)
16. 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. Ginebra: OMS; 2009.
17. Barba A. Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración. Iztapalapa. 2000;48:11-34.

Alina María Segredo Pérez. Correo electrónico: [alina.segredo@infomed.sld.cu](mailto:alina.segredo@infomed.sld.cu)