

# Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública.

Organizational communication as a necessary dimension to measure the environment in public health organizations.

Comunicação organizacional como uma dimensão necessária para se medir o ambiente em organizações de saúde pública.

La communication organisationnelle comme dimension nécessaire pour mesurer le climat dans les organisations de santé publique.

Alina María Segredo Pérez<sup>1</sup>, Ana Julia García Milian<sup>2</sup>, Pedro López Puig<sup>3</sup>, Pablo León Cabrera<sup>4</sup>, Irene Perdomo Victoria<sup>5</sup>

DOI: 10.19136/hs.v16i1.1256

## ARTICULO ORIGINAL

Fecha de recibido: 28 de abril de 2016. Fecha de aceptado: 24 de agosto de 2016.

Autor de correspondencia

Alina María Segredo Pérez. Dirección postal: Calle 100 1132 e/ E y Perla. Boyeros. La Habana. Teléfono: 643-6899. Correo electrónico: alina.segredo@infomed.sld.cu

## Resumen

**Objetivo:** Describir la comunicación como dimensión en el estudio del clima organizacional y las categorías que permiten su utilización en salud pública.

**Materiales y métodos:** Se realizó un análisis de contenido de la bibliografía revisada sobre el tema y se trabajó con un total de 13 expertos, en el campo de la salud pública y en la dirección en salud.

**Resultados:** Como resultado se definieron para la dimensión comunicación cuatro categorías a través de las cuales se describe cómo se comporta esta dimensión en el clima organizacional; éstas son: estímulo al desarrollo organizacional, aporte a la cultura organizacional, proceso de realimentación y estilos de comunicación.

**Conclusión:** Los estudios de clima organizacional aportan información valiosa para una adecuada gestión del cambio, ya que se orientan al análisis de las personas que componen la organización con un enfoque sistémico. Los autores consideran que la definición de las categorías en la dimensión comunicación, que se pone a consideración en este trabajo, contribuye a validar la misma para el estudio del clima organizacional en salud pública, en tanto permiten además orientar estudios y generar desarrollo en cuanto a las buenas relaciones interpersonales y la imagen de la organización.

**Palabras claves:** clima organizacional, comunicación, comunicación organizacional, desarrollo organizacional, gestión del cambio

---

<sup>1</sup>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.

<sup>2</sup>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.

<sup>3</sup>Médico. Máster en Ciencias en Atención Primaria de Salud. Especialista de Segundo Grado en Medicina General Integral. Profesor e Investigador Auxiliar de la Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba.

<sup>4</sup>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.

<sup>5</sup>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.

## Abstract

**Objective:** Describe the communication as a dimension in the study of the organizational environment and the categories that allow its use in public health.

**Materials and methods:** A content analysis was performed of the review literature on the topic and worked with a total of 13 experts in the field of public health and health orientation.

**Results:** As a result were defined for the communication dimension four categories through which describes how it behaves this dimension in the organizational environment, these are: stimulus to organizational development, contribution to the organizational culture, feedback process and communication styles.

**Conclusions:** The organizational environment studies provide valuable information for the proper management of change, because it is oriented to the analysis of the people who make up the organization with a systemic approach. The authors consider that the definition of the categories in the communication dimension, which is put to the consideration in this work, contributes to validate the same for the study of organizational environment in public health, while allow direct studies and generate development in regard to the good interpersonal relations and the organization image.

**Key words:** organizational climate, communication, organizational communication, organizational development and change management.

## Resumo

**Objetivo:** Descrever a comunicação como uma dimensão no estudo do clima organizacional e as categorias que permitem a sua utilização em saúde pública.

**Materiais e métodos:** Realizou-se uma análise da revisão bibliográfica e se trabalhou com um total de 13 especialistas nas áreas de saúde pública e gestão da saúde.

**Resultados:** Foram definidas quatro categorias – estímulo ao desenvolvimento organizacional, contribuições a cultura organizacional, processo de retroalimentação e estilos de comunicação - para a dimensão da comunicação que descrevem como esta dimensão se comporta no ambiente organizacional.

**Conclusão:** os estudos de clima organizacional proporcionam informações importantes para uma adequada gestão da mudança, pois se orientam pelas análises de pessoas que possuem uma visão sistêmica de suas organizações. Os autores consideram que a definição das categorias na dimensão de comunicação, analisada neste trabalho, pode contribuir para a validação da mesma no estudo de clima organizacional em saúde pública, assim como orientar estudos e promover o desenvolvimento das boas relações interpessoais e a da imagem da organização.

**Palavras-chave:** clima organizacional, comunicação, comunicação organizacional, desenvolvimento organizacional, gestão da mudança.

## Résumé

**Objectif:** Décrire la communication comme dimension d'étude du climat organisationnel et les catégories qui permettent son utilisation en santé publique.

**Matériels et méthodes:** Une analyse de contenu de la révision bibliographique sur le sujet et un travail avec un total de 13 experts dans le domaine de la santé publique et la direction en santé ont été réalisés.

**Résultats:** Quatre catégories qui décrivent comment se comporte la dimension de communication dans le climat organisationnel ont été définies: encouragement au développement organisationnel, contribution à la culture organisationnelle, processus de rétroaction et styles de communication.

**Conclusions:** Les études sur le climat organisationnel fournissent des informations précieuses pour la bonne gestion du changement car elles sont orientées vers l'analyse systémique des personnes composant l'organisation. Les auteurs estiment que la définition des catégories de la dimension de communication qui sont proposées dans ce travail contribue à sa validation pour l'étude du climat organisationnel en santé publique. Ces catégories peuvent aussi servir à orienter d'autres études et à générer un développement des bonnes relations interpersonnelles et de l'image de l'organisation.

**Mots-clés:** climat organisationnel, communication, communication organisationnelle, développement organisationnel, gestion du changement.

## Introducción

La comunicación es un proceso que caracteriza la relación entre los seres humanos y está presente en todos los espacios en los que este se desenvuelve, siendo uno fundamental el ámbito de la vida laboral.<sup>1</sup>

En los procesos organizativos de gestión, cambio e innovación uno de los elementos a tener en cuenta es el clima organizacional, que adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo.

En la actualidad, este fenómeno se valora y ha tomado auge ante la necesidad de comprender todo lo que influye en el rendimiento de las personas dentro de la organización, como condición ineludible en la obtención de la excelencia en el proceso del cambio.<sup>2</sup>

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>3</sup>

El proceso de la dirección precisa de visión e intuición directiva. El directivo no puede limitar su visión a las situaciones que infiera puede darle respuesta o enfrentar, pues existen otras que, aunque él no vislumbre formas de abordarlas, debe tenerlas en cuenta, porque en ellas pueden estar las múltiples causas del problema generador de efecto objeto de la acción.<sup>4</sup>

La salud pública está sujeta a diversas influencias internas y externas, además las personas son sujeto y objeto, lo que demanda que el carácter intuitivo del directivo sea premisa fundamental en su quehacer y sea una cualidad deseada y necesaria en continuo desarrollo para potenciar el pensamiento creativo y el actuar predictivo para la adecuada gestión en las organizaciones.<sup>2,4</sup>

De ahí, que los autores reconocen que la comunicación es el centro básico de una organización. Las instituciones deben utilizar esta “herramienta” con la mayor efectividad, porque el éxito está en comunicar a tiempo, de forma abierta y precisa para que todos los miembros se sientan involucrados y comprometidos.<sup>5</sup>

La salud pública en Cuba tiene entre sus funciones fundamentales la promoción, la prevención, la recuperación –curación– y la rehabilitación. Su principal escenario es el

espacio de atención primaria de salud, guía del modelo cubano, cuya base radica en el policlínico y los consultorios de medicina familiar; este último constituido por un equipo interdisciplinario por excelencia, con el médico y la enfermera de familia como elementos fundamentales y donde se insertan además de la curación y la rehabilitación, la prevención, la promoción de salud y como una de sus partes, la educación para la salud.<sup>6</sup>

Las experiencias de medición del clima organizacional, en salud pública, se marcan a partir de la propuesta del Inventario de Clima Organizacional por la Organización Panamericana de la Salud y la Organización Mundial de la Salud (OPS/OMS).<sup>7</sup>

En investigaciones desarrolladas por Segredo<sup>8,9</sup> se puede contactar lo antes expuesto y se plantea la importancia de la comunicación dentro de los sistemas organizativos, ya que cada institución es única y tiene características propias que la diferencia de otras instituciones u organizaciones, por lo que resulta importante cuando se estudia el clima organizacional, explorar además de las dimensiones tradicionales: liderazgo, motivación, retribución y participación,<sup>7</sup> incluir la comunicación como otra de las dimensiones a estudiar.<sup>9</sup>

A los dirigentes, las organizaciones y su entorno sin un flujo continuo de información novedosa y de inteligencia, les es imposible tomar decisiones seguras, mantener el curso de una acción o variarlo, progresar con seguridad y mantener la continuidad necesaria para triunfar, para responder a los cambios del medio y los competidores. Los directivos en general y los de salud en específico, en el interior de la organización han de crear un clima y tener ciertas herramientas que les posibilite observar y evaluar el bienestar interno y la satisfacción de sus empleados con su gestión, donde la comunicación juega un papel fundamental.<sup>9,10</sup>

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión, todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto, la comunicación es determinante en la dirección y el futuro de la organización.<sup>11</sup> La comunicación organizacional, se da naturalmente en toda institución, particularmente en las de salud, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar a la misma sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre la misma organización y su medio.<sup>9,12,13</sup>

En salud pública, tener presente la relación que existe entre el clima organizacional y la calidad de los servicios

sanitarios, permite a la alta dirección introducir cambios planificados en las actitudes y conductas de los miembros de la organización, así como en la estructura organizacional y los sistemas o procesos de salud que lo requieran, a fin de propiciar un ambiente adecuado para los trabajadores en beneficio de la institución y la satisfacción de los usuarios. Por ello, el estudio de este fenómeno en las instituciones de salud se vuelve un tema indispensable debido a que los servicios médicos son un factor de gran sensibilidad en cualquier sociedad, de ahí la importancia de la comunicación como aspecto a ser tenido en cuenta en estos estudios.<sup>14</sup>

Es por ello que, el presente trabajo tiene como objetivo describir la comunicación como dimensión y sus categorías en el estudio del clima organizacional en salud pública.

## Materiales y métodos

El estudio clasifica como una investigación de desarrollo en el área de la organización, eficiencia y calidad de los sistemas y servicios de salud. El mismo constó de dos fases, una de análisis de contenido de la bibliografía revisada sobre el tema, que permitió la reflexión sobre las diferentes formas, instrumentos y enfoques del estudio del clima organizacional, así como, describir la dimensión comunicación, incorporada como dimensión para la medición del clima organizacional en salud pública con sus cuatro categorías; y la otra fase donde se trabajó con un total de 13 expertos, cuyos requisitos de inclusión fueron tener 10 años o más de experiencia profesional en el campo de la salud pública, en la dirección en salud y que tuvieran disposición a participar en el estudio.

En la primera fase se realizó una revisión bibliográfica y documental donde fue utilizado el modelo Big 6<sup>15</sup> como modelo de gestión de información en cuanto a las temáticas: clima organizacional, comunicación, comunicación organizacional, desarrollo organizacional, en el periodo comprendido del 2000 – 2015.

Se siguieron los pasos del modelo, definición de la tarea y definición de estrategias de búsqueda a partir de las palabras clave; localización de resultados de investigaciones y publicaciones en motores de búsqueda <http://www.google.c>, <http://es-es.altavista.com/>, <http://alltheweb.com>; esto permitió selección de la literatura considerada relevante para el tema; realización de síntesis de lo aportado por el tema y la evaluación de la calidad de la información obtenida, así como la realización de reflexiones sobre los elementos a incorporar en el trabajo. En esta fase fueron identificadas varias definiciones de comunicación organizacional, así como las posibles categorías que permiten su estudio.

En la segunda fase, a través de la realización de un taller, para lo cual se elaboró el material de apoyo necesario, fue sometido a criterios de expertos, las diferentes definiciones de comunicación organizacional, establecida como dimensión necesaria para evaluar el clima organizacional, además emergieron las categorías que más se ajustan a las instituciones de salud, a través del cual esta dimensión podía ser evaluada.

Conjuntamente, para el estudio de validez de contenido se elaboró un instrumento que contenía las categorías y sus definiciones, identificadas previamente por los autores, para que los expertos mediante el test de Moriyama<sup>16</sup> evaluaran el cumplimiento de cada uno de los criterios que se señalan en él, según la escala: mucho, poco, nada.

Estos criterios básicos fueron:

- Razonable: si lo expresado se corresponde con el concepto que se desea explorar de acuerdo con la razón y la lógica de manera suficiente en calidad o en cantidad.
- Comprensible: se refiere a que se entienda el contenido del mensaje con relación a la categoría que se pretende.
- Sensible a variaciones en el fenómeno que mide: si es capaz de distinguir variaciones de la calidad del proceso.
- Con componentes claramente definidos: si se expresa con la claridad requerida.
- Derivable de datos factibles de obtener: si la información solicitada es posible de obtener.

Con posterioridad se establecieron escalas que permitieron hacer un análisis de los resultados a obtener tomando en cuenta aspectos generales y específicos.

Una limitante metodológica es no haber realizado pruebas de campo que permitieran medir confiabilidad y consistencia interna. Se respetaron los criterios éticos para este tipo de estudio.

## Resultados

Como resultado del análisis de contenido se encontraron citadas de forma reiterada varias definiciones de comunicación organizacional provenientes del mundo empresarial, las más significativas fueron:

Según Gary Kreps,<sup>17</sup> "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella". Para autores como Ramón Padilla<sup>18</sup> es " la esencia, el

corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización"

Por su parte, Trelles<sup>19</sup> expresa que es "el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización"

García Robledo<sup>20</sup> plantea que "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella."

Fernández Collado,<sup>12</sup> la define como: "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos".

Asimismo se encontró en el análisis realizado de la literatura revisada en el ámbito de la salud, que en la comunicación organizacional, las relaciones interpersonales, el liderazgo, el flujo de la información, los estilos de comunicación, la cultura y el desarrollo organizacional son procesos fundamentales para las organizaciones en salud pública.

Además como parte del análisis de contenido fueron identificadas para la dimensión comunicación, cuatro categorías a través de las cuales se describe cómo se comporta esta dimensión en el clima organizacional. Estas son: estímulo al desarrollo organizacional, aporte a la cultura organizacional, proceso de realimentación y estilos de comunicación.

Los expertos consideraron dentro de las diferentes definiciones de comunicación organizacional trabajar con la de Fernández Collado.<sup>12</sup>

Asimismo, se tiene presente que una entidad laboral, está compuesta por personas y grupos de personas organizadas de determinada manera, que se comunican entre sí y de cuyo sistema de comunicación depende en gran medida el logro de los fines y metas que se proponga la misma. Por esto los directivos en una entidad, los jefes de departamentos, los dirigentes en sentido general, deben tener muy en cuenta las características de sus interlocutores y el entorno en el cual se produce el proceso de comunicación y un conjunto de aspectos teóricos y prácticos que deben fundamentar y anteceder el acto comunicativo.<sup>1</sup>

Las categorías identificadas y definidas fueron sometidas a evaluación de contenido por los expertos según los

criterios de Moriyama,<sup>16</sup> donde se obtuvo que más del 90% consideraron que la selección de las categorías, es razonable, se encuentran claramente definidas y se justifica su presencia en la dimensión comunicación para medir el clima organizacional en las instituciones de salud.

Estas categorías fueron las siguientes:

**Estímulo al desarrollo organizacional (EDO):** se refiere a las acciones que se realizan en la búsqueda de: la mejora continua para lograr un cambio planeado en la organización conforme a las necesidades identificadas, la atención al desarrollo de los equipos humanos, que se alcancen habilidades comunicativas que faciliten el desarrollo de valores, actitudes y relaciones de las personas dentro de la organización, que las mejores acciones en los procesos de cambio de la organización sean plateadas por los equipos de trabajo y que en la solución a los problemas y conflictos dentro de la organización, se tengan en cuenta las mejores opciones que aporta el personal.

**Aporte a la cultura organizacional (ACO):** responde a la imagen que proyecta la organización en cuanto a: reconocimiento y prestigio de la organización por parte de la sociedad, que se tenga en cuenta la experiencia de trabajo y la transmisión de conocimientos en los proyectos de desarrollo institucional, que se respeten las actividades de trabajo previamente planificadas, que se estile el saludo diario y las demostraciones de afecto y respeto hacia los compañeros de trabajo y que no existan barreras que limiten el acceso a altos directivo.

**Proceso de realimentación (PR):** va encaminado a que: se conozcan los mecanismos establecidos para que la información fluya en la organización, se comprendan las orientaciones para la realización de las tareas, se reconozca la importancia de las autoevaluaciones sistemáticas por parte de los equipos de trabajo, las de acciones para solucionar las deficiencias detectadas en evaluaciones realizadas, sean decididas por el colectivo y de forma periódica, se realicen actividades que permiten el control del cumplimiento de las tareas.

**Estilos de comunicación (EC):** esta categoría se refiere a que: el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales sea interés de la institución, se perciba el interés de los equipos de dirección hacia los procesos de trabajo, se disminuyan o no existan presiones de trabajo ni tensiones innecesarias en las relaciones interpersonales, se establezcan las coordinaciones necesarias en la transmisión de la información para el logro de los objetivos de la institución, las orientaciones lleguen de forma rápida y oportuna a la base y la información fluya en la institución a todos los niveles, desarrollando las redes de comunicación.

## Discusión

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 sus miembros, por mencionar algunos, lo cual incide en el clima de la organización.

Según Segredo; 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>8</sup>

El auge de la comunicación en las organizaciones como parte del éxito de las instituciones es indiscutible. Los directivos en salud pública reconocen que el buen funcionamiento y logro de los objetivos se basa no solo en la calidad del servicio prestado, sino también en el buen funcionamiento del sistema comunicacional de la organización.

De ahí, que la selección de la definición de Fernández Collado,<sup>12</sup> en este estudio estuvo justificado, por ser la más completa y la que mejor se ajusta al contexto de la salud pública. También fue destacado el enfoque sistémico en esta definición, al considerar que en la comunicación influye el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio.

Para los autores, este planteamiento tiene como base el reconocimiento de que la comunicación es una categoría socio-psicológica que permite medir cómo se comportan las relaciones interpersonales, el compromiso ante las tareas y la calidad de la información, es decir, la comunicación debe ser estudiada dentro de las dimensiones del clima si se tiene en cuenta que el trabajo del directivo transcurre en un proceso constante de recepción y transmisión de información, lo que supone una relación permanente de comunicación de la organización y su entorno.

La comunicación es un constante envío y recibo de códigos y descifrado de los mismos. Es siempre un proceso dual en que cada una de las partes no es nada sin la otra, pero no es solo enviar señales, hay que recibirlas y saber decodificarlas. Es ahí donde se tiene que tener en cuenta el contexto socio-cultural e histórico donde se realiza la comunicación. Todo profesional, tiene que adecuar el comportamiento comunicativo a los distintos escenarios y actores con los que interactúa.<sup>21</sup>

La comunicación entre las personas en un ambiente cordial, de buenas relaciones es diferente a la que se produce en un entorno de tensiones y contradicciones, por eso lo válido no es siempre lo que dice el emisor, aun cuando lo haga de manera adecuada, si no lo que entiende el receptor.<sup>1</sup>

La recepción de un mensaje es siempre subjetiva, la idea preconcebida de alguien, las expectativas y creencias condicionan su apreciación. De ahí la importancia de considerar el estilo de la comunicación que se utiliza, en dependencia de las circunstancias, y con vistas a mitigar el efecto que tienen las características del receptor. Aspecto este que coincide con lo planteado en otros estudios.<sup>9,22,23</sup>

Entre las leyes que los especialistas identifican para lograr comunicaciones efectivas, las dos principales son: “lo importante no es lo que dice el emisor sino lo que entiende el receptor” y, “tan importante como lo que se dice es cómo se dice”. En ambas se destaca la responsabilidad que tiene el emisor en el logro de una comunicación efectiva.<sup>24</sup>

Por ello se plantea que, las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a la comunicación, ya que se comprende que contribuye en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral; es decir dinamizador y animador de las acciones individuales y colectivas procurando la integración de esfuerzos y el fortalecimiento de la institución. Por esto, los directivos en salud pública deben garantizar mediante la habilidad comunicativa que las personas tengan conocimiento y se identifiquen con la organización, para que sientan que son tenidos en cuenta en el desarrollo de las metas de la institución.<sup>25-27</sup>

Las comunicaciones dentro de la organización deben estar enmarcadas dentro de los parámetros de la responsabilidad; por lo que se deben asumir criterios y objetivos en el momento de exponer una idea, dar instrucciones, solicitar determinada acción o simplemente informar, dado que el efecto intrínseco y complejo de la comunicación se pierda o desvirtúa cuando es contemporánea.

En México, se han desarrollado investigaciones con el instrumento (EDCO), validado para su uso en instituciones de salud.<sup>28</sup> En Veracruz se elaboró la investigación sobre la satisfacción del personal de salud en un hospital universitario mediante la aplicación del EDCO. El nivel de satisfacción obtenido identificó la necesidad de mejorar sus mecanismos de comunicación entre los estratos jerárquicos de su estructura y la promoción del desarrollo profesional. Asimismo, en investigación realizada en el Hospital Regional del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), se concluye que un clima organizacional favorable va a

condicionar una mayor calidad en la vida de los integrantes de la institución de salud y por lo tanto, se espera una mejora en la prestación de sus servicios.<sup>29,30</sup>

Igualmente en la investigación realizada en Tepic, Nayarit, México, con el objetivo de evaluar el clima organizacional y la satisfacción del personal en un centro de rehabilitación y educación especial, se identifica la posibilidad de introducir estrategias encaminadas a favorecer los niveles de satisfacción del trabajador y elaborar propuestas para modificar los aspectos negativos, en específico lo relacionado con los estilos de comunicación entre las áreas administrativa y operativa, para incidir en la calidad de atención que recibe el usuario por quienes prestan el servicio.<sup>31</sup>

Las categorías a través de las cuales se describe cómo se comporta esta dimensión en el clima organizacional, está fundamentada en las características más relevantes que determinan el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales, que fomentan la existencia de una comunicación flexible, una imagen favorable de la organización, que estimula el desarrollo de la misma, así como el valor y la importancia de la comunicación en la organización que puede ser apreciado en la toma de decisiones diarias ante situaciones críticas o de conflictos.

Cuando se analizan las organizaciones, se hacen interrogantes como: qué elementos las caracteriza, por qué se pueden distinguir como sujetos sociales y qué les confiere el carácter de unidad con capacidad de comportamiento autónomo. Una posible respuesta a estas interrogantes se puede encontrar en la dimensión comunicacional que emerge desde su génesis, se manifiesta en su accionar cotidiano e incide en su efectividad.<sup>32</sup>

Si se reflexiona acerca de cómo se expresa la cultura de una organización, se puede ver que la misma cobra existencia en las narrativas que sus integrantes hacen acerca de su historia, sus hábitos de comportamiento, sus valores, sus costumbres y maneras de hacer las cosas, de ahí la importancia de la comunicación como dimensión, ya que hacia el interior de las organizaciones se puede encontrar un lenguaje propio, un ambiente especial, costumbres, comportamientos y formas de ser de las personas que hacen parte de ese “ecosistema” o clima, que en la gestión de su desarrollo proyectan a la sociedad la imagen de la institución en cuestión. Elementos estos que coinciden con la literatura revisada.<sup>23, 32- 34</sup>

Según Calviño, se describen diferentes estilos de comunicación:<sup>35</sup>

– Por el tipo de mecanismo que se utiliza para ejercer la

influencia: impositivo y persuasivo.

– Por el modo de hacerse cargo de las decisiones: autocrático, democrático.

– Por el grado de sobre las acciones: permisivo, controlador, manipulador.

Estos influyen de manera significativa en el clima de la organización y se ponen en práctica en dependencia de las características personales del individuo y también de situaciones propias de la dinámica de la dirección.

Es por ello que para los autores, una buena comunicación organizacional influye en que la imagen que se proyecta de la institución a la sociedad sea de reconocimiento y prestigio, se conozcan los mecanismos establecidos para que la información fluya en la institución, la misma llegue de forma rápida, clara y oportuna desde el nivel superior hasta los trabajadores, así como entre los equipos de trabajo; todo esto permite cumplir con las funciones establecidas y posibilita un desempeño adecuado en la organización.

El mejoramiento continuo, la innovación y la creatividad, y en general el aprender y desaprender nuevas formas de pensar y de actuar son conceptos que día a día han ido ganando cada vez mayor relevancia en los nuevos paradigmas de gestión.<sup>35</sup>

Los procesos de gestión en salud pública,<sup>32</sup> reconocen lo importante de la interacción tanto al interior como con el entorno de las organizaciones, lo que presupone la necesidad de momentos comunicativos acertados y proyectados, articulados dentro de una estrategia clara, con objetivos concisos, en la que se considere cuál información y cuál conocimiento se quiere recoger y conservar. Acciones estas encaminadas a elevar el estado de salud de la población y su satisfacción con los servicios recibidos, lo que permite dar respuesta al encargo social del sistema sanitario cubano.

En la literatura revisada se reconoce que esto es posible por el desarrollo de la competencia capacidad comunicacional, definida como: “Capacidad del directivo y de su equipo de dirección de construir y compartir con los públicos de la organización los significados y atributos de la identidad como resultado de una gestión-efectividad, lo que se manifiesta en un desempeño coherente y cohesionado que es la base para el logro de la imagen institucional deseada.”<sup>26</sup>

Los autores consideran que además permite el desarrollo de un clima organizacional adecuado que condiciona el desarrollo exitoso en la organización, donde esta capacidad comunicativa se manifiesta cuando las personas dentro, de la organización son capaces de: identificar y definir las necesidades de comunicación de la organización; diseñar de forma creativa soluciones a los problemas de comunicación

identificados de forma participativa y estimulando el trabajo en equipo; desarrollar la motivación del personal y el sentido de pertenencia con la organización; lograr un desempeño exitoso tanto individual como colectivo y alcanzar la imagen institucional deseada en los integrantes de la organización.

De otra forma, la “capacidad comunicacional” sería la competencia integradora, que posean los directivos y los equipos de dirección de las organizaciones para lograr una gestión coherente y cohesionada que permita que la organización pueda crear significados de alto valor de forma compartida con y para sus públicos, propiciando un armónico sistema entre la identidad y la imagen de la organización.<sup>36</sup>

La continuidad de la experiencia debe permitir validar la comunicación como dimensión para el estudio del clima organizacional y tratar de llenar el vacío existente entre la necesidad y los requisitos de la comunicación organizacional y las competencias que deben desarrollar los directivos.

En el desarrollo organizacional, la gestión del cambio es un proceso encaminado al logro de una mayor eficiencia institucional, condición indispensable en el mundo actual. 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 las personas en el trabajo.<sup>37,38</sup>

Para los directivos es vital conocer y gestionar la comunicación institucional pues esta permite el intercambio y difusión de la información necesaria para el funcionamiento y desarrollo del trabajo, estimula la integración del personal y la organización en su conjunto y permite lograr cohesión e implicación de los trabajadores. Es una herramienta para potenciar las fortalezas, la identidad y los valores de la organización y lograr posicionamiento de la misma así como desarrollar la imagen institucional y favorecer la relación con el ambiente externo. Además facilita el diagnóstico y evaluación de la marcha de los aspectos comunicativos en la institución.<sup>1</sup>

Es significativo tener en cuenta que el clima organizacional no puede verse como un resultado si no como una herramienta diagnóstica, donde cada individuo tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve, de ahí que tener en cuenta la comunicación como dimensión en su medición permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida de qué valoración tienen de la organización sus miembros y esto aporta valiosa información a los directivos en salud pública para la toma de decisiones y la gestión del cambio con enfoque sistémico

en el desarrollo de las organizaciones.<sup>9, 34,39-42</sup>

## Conclusiones

Los autores consideran que la definición de la comunicación como dimensión con sus categorías, que se pone a consideración en este trabajo, contribuye a validar la misma para el estudio del clima organizacional en salud pública, en tanto permite, mantener las buenas relaciones interpersonales y una imagen favorable de la organización, ya que aportan información valiosa para una adecuada gestión del cambio, al orientar el análisis de las personas que componen la organización con enfoque sistémico.

De esta forma se puede concluir que es descrita la comunicación, como dimensión para ser utilizada en los estudios de clima organizacional, a través de cuatro categorías: Estímulo al desarrollo organizacional (EDO), Aporte a la cultura organizacional (ACO), Proceso de realimentación (PR) y Estilos de comunicación (EC). Su aplicación en salud pública le permite a los directivos de las instituciones una adecuada gestión del cambio por la valiosa información que aporta y porque se orienta el análisis en las organizaciones con un enfoque sistémico, donde la comunicación es vital en el desarrollo de las mismas.

## Referencias

1. Martín Alfonso L, García Hernández I. La Comunicación Institucional en la dirección de las organizaciones laborales. Rev INFODIR [Internet]. 2013 [citado 27 abr. 2016]; 17:44-51. Disponible en: <http://www.revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/37/41>
2. Segredo Pérez AM, Pérez Perea L. El Clima organizacional en el desarrollo de los Sistemas Organizativos. Rev INFODIR [Internet]. 2007 [citado 18 sept. 2015]; 4/200. Disponible en: [http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima\\_organizaciona\\_l\\_en\\_el\\_desarrollo\\_de\\_sistemas\\_organizativos.doc](http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima_organizaciona_l_en_el_desarrollo_de_sistemas_organizativos.doc)
3. El Capital Humano en el comportamiento organizacional [Internet]. Bogotá, Colombia: Gestipolis [citado 12 sept 2015]. Disponible en: <http://www.gestipolis.com/canales5/rrhh/elhucompor.htm>
4. Carnota Lauzán Orlando. Saber qué hacer en la dirección de la Salud Pública. Rev Cubana Salud Pública. 2014; 40(3): 421-425.
5. Grillo González A. Comunicación Organizacional. La Habana: Instituto del Comercio Exterior; 2006.

6. Toledo Curbelo GJ. Fundamentos de la Salud Pública. 1a ed. Cuba: Ciencias Médicas; 2005. 392 p.
7. Organización Panamericana de la Salud. Inventario de clima organizacional: Tema y técnicas de desarrollo organizacional. En: Programa regional de desarrollo de servicios de salud. OPS/OMS. 1998; 3: 1-7.
8. Segredo Pérez AM. Caracterización del Sistema de Dirección en la Atención Primaria de Salud. Rev Cubana Sal Púb [Internet]. 2009 [citado 18 sept. 2015]; 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)
9. Segredo Pérez AM, Díaz Rojas P. Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana. Educ Med Super. 2011 [citado 27 abr. 2016]; 25(3): 255-274. 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)
10. Cañedo Andalia R. Los directivos, los trabajadores y las organizaciones. ¿Quiénes son los responsables del fracaso? Rev Acimed [Internet]. 2007 [citado 22 Ago. 2016]; 16(5): 2-4. Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16\\_5\\_07/aci021107](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_5_07/aci021107)
11. Fuenmayor K. La comunicación organizacional rumbo al liderazgo. En: Carnota Lauzán O. Biblioteca virtual: sobre Gerencia y Gerencia en Salud. [CD-ROM]. La Habana: ENSAP; 2014.
12. Fernández Collado C. La Comunicación en las Organizaciones. [Monografía en Internet] México: Editorial Trillas; 1997 [citado 18 sept. 2015]. Disponible en: <http://www.miespacio.org/cont/invest/comunica.htm>
13. Nieves Cruz F. Conceptos de Comunicación. 2007. En: Carnota Lauzán O. Biblioteca virtual: sobre Gerencia y Gerencia en Salud. [CD-ROM]. La Habana: ENSAP; 2014.
14. Bernal González I, Pedraza Melo NA, Sánchez Limón ML. El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. Estudios Gerenciales [Internet]. 2015 [citado 23 Ago 2016]; 31(134): 8-19. Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232015000100003&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232015000100003&lng=en&tlng=es)
15. Eduteka. Tecnologías de la información y las comunicaciones para la enseñanza básica y media. La enseñanza de la competencia en el manejo de la información mediante el modelo BIG6. [monografía en Internet]. Copyright: eduteka 2000-2014 [citado 23 abr 2016]. Disponible en: <http://www.eduteka.org/pdfdir/AplicaBig6.pdf>
16. Moriyama Iwao M. Problems in the measurement of health status. Indicators of social change, New York: Ed. Rusel Sage Foundation; 1968: 573-600.
17. Gary Kreps. La comunicación en las organizaciones. USA: Edit. Addison-Wesley Iberoamericana; 1995.
18. Ramos Padilla CG. La comunicación, un punto de vista organizacional. México: Edit Trillas; 1991.
19. Trelles I. La comunicación en la administración empresarial. La Habana: Facultad de Comunicaciones de la Universidad de La Habana; 2002.
20. García Robledo M. Comunicación Organizacional. Concepto e importancia. [monografía en Internet]. 2012. [citado 19 sept 2015]. Disponible en: <http://miralbag.blogspot.com/2012/03/comunicacion-organizacional-concepto-e.html>
21. Hernández Meléndrez E, Hernández Gómez L. La Comunicación en Salud. [CD Diplomado en Dirección en Salud] La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2010.
22. Codina Jiménez A. Habilidades gerenciales: las comunicaciones interpersonales. En: Gerencia en salud. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2001.
23. Baldoni J. Los Secretos de Comunicación de los Grandes Líderes. Editorial: McGraw-Hill Trade; 2003:1-8. En: Carnota Lauzán O. Biblioteca virtual: sobre Gerencia y Gerencia en Salud. [CD-ROM]. La Habana: ENSAP; 2014.
24. Codina Jiménez A. Habilidades directivas. La Habana: Editorial Academia; 2014.p. 183-185.
25. Reyes Miranda D, Texidor Pellón R, Segredo Pérez AM. La Competencia Comunicativa. Una herramienta para la formación del Capital Humano. [CD Diplomado en Dirección en Salud] La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2010.
26. Contreras H. Comunicación Organizacional. Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Ve / grupo Sa. [Monografía en Internet]. Argentina: Portal de Relaciones Públicas (RRPP net); 2001-2013 [citado 18 sept 2015]. Disponible en: <http://www.rrppnet.com.ar/>

comorganizacional.htm

27. Azorena O. La comunicación como red convencional. [monografía en Internet]. GestioPolis; 2011. [citado 19 sept 2015]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/la-organizacion-como-red-conversacional.htm>

28. Córdova GM, Velasco I. Validación y confiabilidad para una escala de clima organizacional en México. La Sociedad Académica. ITSON. 2010; 18(36):22-26.

29. Pavón P, Gogeochea MC, Blázquez MS, Blázquez C. Satisfacción del personal de salud en un hospital universitario. Salud Tabasco. 2011; 17(1-2):13-21.

30. Juárez S. Clima organizacional y satisfacción laboral. Rev Med Inst Mex Seguro Soc. 2012 [citado 7 Oct 2014]; 3(50):307-14. Disponible en: <http://www.medigraphic.com/pdfs/imss/im-2012/im123n.pdf>

31. Fernández Argüelles R, Cobos Díaz PA, Figueroa Varela MR. Evaluación del clima organizacional en un centro de rehabilitación y educación especial. Rev Cubana Salud Pública [Internet]. 2015 [citado 2016 Ago 23]; 41(4): [aprox. 13p.]. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662015000400003&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662015000400003&lng=es)

32. Segredo Pérez AM. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Rev Cubana Salud Pública [revista en la Internet]. 2013 Jun [citado 18 jul 2015]; 39(2): 385-393. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es)

33. Comunicación Organizacional: Concepto y Funciones. [monografía en Internet]. Lecciones 2012. [citado 19 sept 2015]. Disponible en: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301136/301136\\_Modulo\\_Exe/leccin\\_comunicacin\\_organizacional\\_concepto\\_y\\_funciones.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301136/301136_Modulo_Exe/leccin_comunicacin_organizacional_concepto_y_funciones.html)

34. Segredo Pérez AM. Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. Educación Médica. [Internet]. 2016 [citado 26 abril 2016]; 17(1):3-8. Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1575181315000212>. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.edumed.2015.09.002>

35. Calviño M. Psicología y marketing. Contribuciones al posicionamiento de la Psicología. La Habana: Editora Política; 1999.

36. Sierra Quesada CE. La capacidad comunicacional; una competencia que deben incorporar los directivos y sus

equipos de dirección. [monografía en Internet]. GestioPolis; 2011. [citado 19 sept 2015]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/capacidad-comunicacional-competencia-incorporar-directivos-equipos-direccion.htm>

37. Martín Linares X, Segredo Pérez AM, Perdomo Victoria I. Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. Educación Médica Superior [revista en Internet]. 2013 [citado 18 sept 2015]; 27(3): [aprox. 7p.]. Disponible en: <http://www.ems.sld.cu/index.php/ems/article/view/231>

38. Segredo Pérez AM. La gestión universitaria y el clima organizacional. Educ Med Super [Internet]. 2011 Jun [citado 18 sept 2015]; 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)

39. Segredo Pérez AM. Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional. Rev. Correo Científico Médico de Holguín. [Internet]. 2013 [citado 12 feb 2016]; 17(3): [aprox. 22 p.]. Disponible en: <http://www.revcoemed.sld.cu/index.php/cocmed/article/view/328/403>

40. 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 [citado 26 abril 2016];

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)

41. Sánchez González M. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en el Policlínico “Dr. Mario Muñoz Monroy”. Abreus. [tesis]. Cienfuegos: ENSAP; 2015.

42. Segredo Pérez AM, López Puig P. Evaluación del clima organizacional en el complejo hospitalario Gustavo Aldereguía Lima. Cienfuegos, 2015. Revista INFODIR [Internet]. 2016 [citado 23 Ago 2016]; 23: 25-35. Disponible en: <http://www.revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/201/234>