

Fundamentos teóricos del desarrollo organizacional y cultura ambiental en el ámbito de la salud

Theoretical foundations of organizational development and environmental culture in the field of health care.

<https://doi.org/10.47606/ACVEN/MV0336>

Sheyla Jacqueline Llamoga-Cuenca^{1*}

<https://orcid.org/0000-0003-2066-1554>
sllamogac@ucvvirtual.edu.pe

Pedro Otoniel Morales-Salazar¹

<https://orcid.org/0000-0002-9242-3881>
msalazarpo@ucvvirtual.edu.pe

Recibido: 11/03/2026

Aceptado: 13/06/2026

RESUMEN

Introducción: El desarrollo organizacional y la cultura ambiental constituyen dimensiones estratégicas para fortalecer la gestión, la sostenibilidad y la calidad de los servicios en las instituciones de salud. Su articulación permite comprender cómo los procesos de cambio organizativo, la participación del talento humano y las prácticas ambientales responsables pueden contribuir al desempeño institucional y a la protección del entorno. **Objetivo:** Caracterizar los fundamentos teóricos del desarrollo organizacional y la cultura ambiental en el ámbito de la salud, considerando su relación con la gestión sanitaria, la sostenibilidad institucional y la mejora continua de los servicios. **Materiales y métodos:** Se desarrolló un estudio de enfoque cualitativo, de tipo documental y revisión narrativa, sustentado en el análisis de fuentes primarias y secundarias relacionadas con desarrollo organizacional, cultura ambiental, sostenibilidad y gestión en salud. La información fue organizada mediante revisión, selección, análisis interpretativo y triangulación teórica de los principales aportes conceptuales. **Resultados:** El desarrollo organizacional se fundamenta en teorías orientadas al cambio, la adaptación, el aprendizaje continuo y la mejora de la efectividad institucional, mientras que la cultura ambiental se sustenta en valores, creencias, actitudes y comportamientos dirigidos a la conservación del entorno. En el sector salud, ambos enfoques permiten promover instituciones más eficientes, participativas y sostenibles, capaces de responder a los desafíos administrativos, sociales y ambientales actuales. **Conclusiones:** El desarrollo organizacional y la cultura ambiental deben asumirse como ejes complementarios en la gestión sanitaria. Su integración favorece la sostenibilidad institucional, el bienestar del personal, la calidad del servicio y la implementación de prácticas responsables con el ambiente.

Palabras clave: Desarrollo organizacional; Cultura ambiental; Servicios de salud; Gestión ambiental; Sostenibilidad.

1. Universidad César Vallejo (UCV)- Perú

* Autor de correspondencia: sllamogac@ucvvirtual.edu.pe

ABSTRACT

Introduction: Organizational development and environmental culture are strategic dimensions for strengthening management, sustainability, and quality of services in health institutions. Their articulation makes it possible to understand how organizational change processes, human talent participation, and responsible environmental practices can contribute to institutional performance and environmental protection. **Objective:** To characterize the theoretical foundations of organizational development and environmental culture in the field of health, considering their relationship with health management, institutional sustainability, and continuous improvement of services. **Materials and methods:** A qualitative, documentary, narrative review study was conducted, based on the analysis of primary and secondary sources related to organizational development, environmental culture, sustainability, and health management. The information was organized through review, selection, interpretive analysis, and theoretical triangulation of the main conceptual contributions. **Results:** Organizational development is grounded in theories focused on change, adaptation, continuous learning, and the improvement of institutional effectiveness, while environmental culture is based on values, beliefs, attitudes, and behaviors aimed at environmental conservation. In the health sector, both approaches promote more efficient, participatory, and sustainable institutions capable of responding to current administrative, social, and environmental challenges. **Conclusions:** Organizational development and environmental culture should be understood as complementary axes in health management. Their integration strengthens institutional sustainability, staff well-being, service quality, and the implementation of environmentally responsible practices.

Keywords: Organizational development; Environmental culture; Health services; Environmental management; Sustainability.

INTRODUCCIÓN

Las instituciones del sector salud enfrentan escenarios complejos, marcados por el aumento de la demanda asistencial, la presión por mejorar la calidad del servicio, la optimización de recursos y la necesidad de reducir impactos ambientales derivados de sus procesos. En hospitales, centros de salud y unidades administrativas, la gestión no puede limitarse al cumplimiento de funciones técnicas o asistenciales; también debe integrar eficiencia, adaptación, participación del personal y responsabilidad ambiental. Esta realidad exige enfoques que articulen la gestión organizacional con prácticas sostenibles, especialmente en organizaciones cuya misión se vincula con la protección de la vida y el bienestar colectivo.

En este contexto, el desarrollo organizacional constituye una perspectiva relevante para comprender y mejorar el funcionamiento interno de las instituciones. Su propósito central se orienta a humanizar las organizaciones, favorecer que los trabajadores expresen sus capacidades y promover condiciones que fortalezcan la productividad, la comunicación, la solución de problemas y la adaptación al cambio (1). No se reduce a una técnica administrativa, sino que representa un proceso planificado de mejora que involucra a las personas, la estructura, la cultura

institucional y el entorno. En salud adquiere especial importancia, porque la calidad del servicio depende del compromiso del talento humano, de la coordinación entre áreas y de la capacidad institucional para responder a cambios normativos, sociales, tecnológicos y ambientales.

El desarrollo organizacional permite analizar factores internos y externos que condicionan el desempeño. Las dimensiones estructurales, como formalización, especialización, jerarquía, centralización y complejidad, inciden en la toma de decisiones y en la ejecución de procesos. A su vez, las dimensiones contextuales, entre ellas tamaño, tecnología organizativa, entorno externo, objetivos estratégicos y cultura institucional, influyen en la capacidad de respuesta ante nuevas demandas (2). En organizaciones sanitarias, una estructura rígida, una comunicación deficiente o una cultura poco participativa pueden limitar mejoras, retrasar decisiones y afectar la calidad de la atención.

Por su parte, la cultura ambiental constituye un componente esencial para promover prácticas responsables frente al entorno. Esta se expresa mediante valores, creencias, actitudes y comportamientos que orientan la relación de las personas y las organizaciones con la naturaleza (3). Por ello, no se trata solo de disponer normas ambientales o campañas informativas, sino de consolidar una conciencia institucional que transforme hábitos cotidianos y decisiones de gestión. La cultura ambiental permite comprender cómo los actores organizacionales perciben los problemas ecológicos y cómo incorporan acciones de prevención, reducción de daños y uso racional de materiales, energía y agua.

En el ámbito sanitario, esta cultura posee especial relevancia, porque los servicios de salud generan procesos con impacto directo sobre el ambiente, como manejo de residuos, consumo de insumos, uso intensivo de energía, gestión del agua, esterilización, limpieza, transporte y disposición de materiales contaminantes. Aunque la prioridad institucional es garantizar atención segura y oportuna, dicha finalidad debe complementarse con una gestión ambiental responsable. La sostenibilidad sanitaria implica reconocer que la protección de la salud humana se relaciona con la protección del entorno.

La articulación entre desarrollo organizacional y cultura ambiental permite comprender que los cambios sostenibles requieren algo más que instrucciones formales. Para que una política ambiental sea efectiva, debe incorporarse a la cultura organizacional, al liderazgo, a la comunicación interna, a la capacitación del personal y a los mecanismos de seguimiento. Del mismo modo, el desarrollo organizacional debe incluir la sostenibilidad como eje estratégico de gestión. Las instituciones sanitarias necesitan liderazgos capaces de movilizar equipos, fortalecer aprendizajes colectivos, reducir resistencias al cambio y orientar las prácticas laborales hacia objetivos de calidad, eficiencia y responsabilidad ambiental (4).

Diversos aportes teóricos respaldan esta relación. La teoría del campo de Lewin interpreta el cambio organizacional a partir de fuerzas que impulsan o restringen la transformación; la teoría de sistemas de Bertalanffy comprende las organizaciones como sistemas abiertos que interactúan con su entorno; y la organización que aprende de Senge destaca el aprendizaje continuo, la cooperación y el pensamiento sistémico como condiciones para mejorar la adaptabilidad institucional (5-7). A la vez, los enfoques sociológicos, cognitivos y educativos de la cultura ambiental explican cómo se forman valores, motivaciones y comportamientos responsables (8-10).

A pesar de su importancia, el vínculo entre desarrollo organizacional y cultura ambiental requiere mayor integración teórica y práctica en el campo sanitario. Con frecuencia, estos componentes se estudian de manera separada: el desarrollo organizacional se asocia con eficiencia, liderazgo y gestión del cambio, mientras que la cultura ambiental se vincula con educación, valores ecológicos y sostenibilidad. Sin embargo, en instituciones de salud ambos enfoques son complementarios, ya que la adopción de prácticas ambientales depende de la capacidad organizacional para planificar, coordinar, motivar, evaluar y sostener cambios en el tiempo.

En consecuencia, el presente artículo tiene como objetivo caracterizar los fundamentos teóricos del desarrollo organizacional y la cultura ambiental en el contexto de la salud, enfatizando su interrelación y contribución a las prácticas sostenibles, el desempeño institucional y la calidad de los servicios sanitarios.

Desarrollo organizacional en el ámbito de la salud

El desarrollo organizacional (DO) constituye un enfoque de cambio planificado orientado a fortalecer la efectividad institucional, mejorar las relaciones humanas, ordenar los procesos internos y responder de manera adaptativa a las exigencias del entorno. Sus antecedentes se relacionan con la psicología social, la teoría del comportamiento organizacional y los estudios sobre dinámica de grupos y cambio, los cuales permitieron comprender que las organizaciones no se transforman únicamente mediante normas o estructuras, sino también a través de la participación, el liderazgo, la comunicación y el aprendizaje colectivo (11,12).

En el sector salud, el DO adquiere una relevancia particular porque los hospitales, centros de salud y demás servicios sanitarios funcionan como organizaciones complejas, abiertas y altamente sensibles a los cambios sociales, tecnológicos, ambientales y epidemiológicos. La calidad del servicio no depende solo de la disponibilidad de recursos, sino también de la coordinación entre áreas, la claridad de los procedimientos, la comunicación entre equipos, la capacidad de liderazgo y la disposición del personal para asumir procesos de mejora continua. Por ello, el DO debe

entenderse como una herramienta estratégica para fortalecer la gestión institucional, reducir resistencias al cambio y consolidar prácticas laborales coherentes con la misión sanitaria (4,13). Desde esta perspectiva, el desarrollo organizacional no se limita a modificar organigramas o redistribuir funciones. Su alcance incluye la revisión de la cultura organizacional, la identificación de conflictos, la mejora del clima laboral, la formación permanente del personal y la creación de condiciones que favorezcan la innovación. En las instituciones sanitarias, estos elementos se expresan en protocolos más claros, equipos interdisciplinarios mejor articulados, liderazgos participativos, toma de decisiones basada en información y mayor compromiso con la seguridad del paciente, la eficiencia administrativa y la responsabilidad social.

Dimensiones del desarrollo organizacional

Las dimensiones estructurales permiten describir los rasgos internos de la organización y valorar la forma en que se distribuyen las funciones, responsabilidades y decisiones. Entre ellas se encuentran la formalización, la especialización, la normalización, la jerarquía de autoridad, la complejidad, la centralización, la profesionalización y la razón de personal (2). En el ámbito sanitario, estas dimensiones se observan en la existencia de manuales, normas clínicas y administrativas, distribución de tareas por servicios, niveles de autoridad definidos, protocolos de atención y grados de autonomía para resolver problemas operativos.

Una estructura formalizada favorece la estandarización de procedimientos y reduce la improvisación; sin embargo, cuando se aplica de manera rígida puede limitar la innovación y la respuesta oportuna ante situaciones críticas. Por tanto, el DO busca equilibrar la disciplina organizacional con la flexibilidad necesaria para que los equipos de salud puedan adaptarse a escenarios cambiantes. Esta articulación es fundamental en áreas como emergencias, gestión de residuos, bioseguridad, atención comunitaria, administración hospitalaria y programas de prevención.

Las dimensiones contextuales, por su parte, explican la relación de la organización con su entorno. Comprenden el tamaño institucional, la tecnología utilizada, el ambiente externo, la estrategia, los objetivos y la cultura organizacional (2). En salud, estas dimensiones se relacionan con la demanda de servicios, los recursos disponibles, las políticas públicas, la incorporación de tecnologías sanitarias, la normativa ambiental, la presión social por servicios de calidad y la necesidad de garantizar una atención segura, humanizada y sostenible. De este modo, la organización sanitaria debe analizarse como un sistema en interacción permanente con pacientes, trabajadores, comunidad, Estado y ambiente.

Cultura ambiental en las instituciones de salud

La cultura ambiental comprende el conjunto de valores, creencias, actitudes, conocimientos y comportamientos mediante los cuales las personas y las organizaciones se relacionan con el ambiente natural y social (3,14,15). No se trata únicamente de poseer información sobre problemas ambientales, sino de transformar esa información en prácticas responsables, sostenidas y verificables. En el caso de las instituciones de salud, la cultura ambiental debe integrarse a la gestión cotidiana, debido a que la prestación de servicios sanitarios implica consumo de recursos, generación de residuos, uso de insumos, procesos de limpieza, bioseguridad y condiciones ambientales que inciden en la salud de trabajadores, pacientes y comunidad.

Por ello, la cultura ambiental en salud debe comprenderse como un componente de la calidad institucional. Una organización sanitaria ambientalmente responsable no solo cumple normas, sino que promueve hábitos de uso racional del agua y la energía, manejo adecuado de residuos, reducción de riesgos, educación ambiental del personal y participación de los equipos en acciones preventivas. Esta orientación permite vincular la protección del ambiente con la seguridad sanitaria, la eficiencia administrativa y la responsabilidad ética de las instituciones.

Dimensiones de la cultura ambiental

Miranda plantea que la cultura ambiental se estructura en valores, creencias, actitudes y comportamientos (3). Los valores ambientales expresan la importancia que las personas atribuyen a la protección de la naturaleza y al bienestar colectivo. En instituciones de salud, estos valores se reflejan en el reconocimiento de que el cuidado ambiental también forma parte del cuidado de la vida. De esta manera, la sostenibilidad deja de ser un tema externo a la gestión sanitaria y se convierte en un principio orientador de las decisiones institucionales.

Las creencias ambientales corresponden a las ideas que tienen los individuos sobre la relación entre sociedad, naturaleza y desarrollo. Cuando el personal sanitario considera que sus acciones cotidianas tienen consecuencias sobre el entorno, es más probable que asuma prácticas responsables. Por el contrario, si se percibe que la gestión ambiental es una tarea exclusiva de áreas administrativas o de mantenimiento, se debilita el compromiso colectivo. Por ello, la formación ambiental debe promover una comprensión integral de la corresponsabilidad institucional.

Las actitudes ambientales integran componentes cognitivos y afectivos que predisponen a actuar de manera favorable o desfavorable frente al ambiente. En el sector salud, una actitud positiva se expresa en la disposición para cumplir protocolos, participar en campañas de sensibilización, reportar riesgos, reducir desperdicios y apoyar mejoras en los procesos. Finalmente, los comportamientos ambientales representan las acciones observables: segregación adecuada de

residuos, uso responsable de insumos, cumplimiento de medidas de bioseguridad, ahorro de recursos y participación en prácticas sostenibles. Estas conductas evidencian si la cultura ambiental existe solo en el discurso o si forma parte real de la vida organizacional.

Fundamentos teóricos del desarrollo organizacional y la cultura ambiental

La teoría del campo de Lewin permite comprender que el cambio organizacional depende de fuerzas impulsoras y restrictivas presentes en el entorno psicológico y social de los grupos (5). En una institución de salud, las fuerzas impulsoras pueden ser la necesidad de mejorar la calidad, cumplir normativas, reducir riesgos o responder a nuevas demandas ambientales; mientras que las fuerzas restrictivas pueden manifestarse en resistencia del personal, hábitos arraigados, limitaciones presupuestarias o ausencia de liderazgo. Desde esta teoría, el cambio requiere diagnóstico, participación y acompañamiento para modificar prácticas institucionales de manera progresiva.

La teoría general de sistemas de Bertalanffy aporta una mirada holística al considerar que las organizaciones son sistemas abiertos compuestos por elementos interdependientes (6). Esta perspectiva resulta pertinente para analizar las instituciones sanitarias, porque ningún proceso funciona de manera aislada: la atención al paciente, la gestión administrativa, el manejo ambiental, la comunicación interna, la tecnología y el talento humano interactúan constantemente. En consecuencia, una mejora ambiental o administrativa solo será efectiva si se articula con la estructura institucional, los procedimientos, la cultura organizacional y los objetivos de calidad. La teoría de la organización que aprende de Senge complementa este enfoque al destacar el aprendizaje continuo, el pensamiento sistémico, la visión compartida y el trabajo colaborativo como capacidades esenciales para responder a entornos complejos (7). En salud, estas capacidades son necesarias para actualizar protocolos, incorporar tecnologías, mejorar la gestión ambiental, reducir errores y promover una cultura de mejora. Una institución que aprende no se limita a corregir fallas de manera reactiva, sino que genera conocimiento interno, evalúa sus prácticas y fortalece la participación de sus trabajadores.

En relación con la cultura ambiental, Catton y Dunlap incorporan la problemática ambiental al análisis sociológico y cuestionan las visiones que separan el desarrollo humano de los límites ecológicos (8). Esta perspectiva permite comprender que las instituciones de salud no están fuera de la crisis ambiental, sino que forman parte de un sistema social que debe asumir responsabilidades frente al uso de recursos y la protección del entorno. La teoría cognitiva social de Bandura, por su parte, explica que los comportamientos se aprenden mediante observación, motivación y autoeficacia (9). Por ello, las prácticas ambientales del personal pueden fortalecerse

mediante liderazgo ejemplar, capacitación, reconocimiento y condiciones que faciliten la acción responsable.

Asimismo, el aprendizaje significativo de Ausubel sostiene que los nuevos conocimientos se incorporan de manera más efectiva cuando se relacionan con saberes previos y experiencias concretas (10). En el ámbito sanitario, esto implica que la educación ambiental debe vincularse con situaciones reales del trabajo diario: manejo de residuos, prevención de riesgos, cuidado de espacios comunes, ahorro de recursos y seguridad del paciente. De esta forma, la cultura ambiental se consolida no como una obligación externa, sino como una práctica integrada al sentido profesional del cuidado.

Paradigmas integradores para una gestión sanitaria sostenible

El paradigma sistémico permite analizar a las instituciones de salud como organizaciones abiertas que interactúan con su entorno y requieren adaptación constante (16). Esta mirada facilita comprender que el desempeño sanitario depende de múltiples relaciones: personal, pacientes, comunidad, normativa, recursos, tecnología y ambiente. Desde este paradigma, la gestión ambiental no debe concebirse como una actividad aislada, sino como parte de la planificación, la organización del trabajo y la evaluación institucional.

El paradigma humanista sistémico aporta una visión centrada en la dignidad de las personas, el aprendizaje, la participación y la transformación integral (17). En salud, este enfoque es especialmente relevante porque la sostenibilidad institucional no puede alcanzarse sin considerar el bienestar del personal, la comunicación entre equipos y la corresponsabilidad de todos los actores. La cultura ambiental se fortalece cuando los trabajadores comprenden el propósito de las prácticas sostenibles y participan activamente en su implementación.

El paradigma de la sostenibilidad articula los objetivos económicos, sociales y ambientales, promoviendo decisiones responsables y viables en el tiempo (18,19). Aplicado al sector salud, este paradigma exige que la eficiencia administrativa se relacione con la protección ambiental y la calidad del servicio. No basta con reducir costos o cumplir indicadores asistenciales; también es necesario prevenir impactos ambientales, optimizar recursos, disminuir riesgos y promover una cultura institucional orientada al bienestar colectivo.

Desde la perspectiva educativa, el paradigma ambiental y el paradigma ecológico destacan la importancia de formar sujetos capaces de comprender su responsabilidad frente al entorno y de actuar en coherencia con ese conocimiento (20,21). En las organizaciones sanitarias, esta formación debe dirigirse tanto a directivos como a profesionales asistenciales, personal administrativo y trabajadores de apoyo. La sostenibilidad solo se consolida cuando se integra a la capacitación, a los procedimientos internos, a la supervisión y a la evaluación de resultados.

En síntesis, el desarrollo organizacional y la cultura ambiental se complementan como ejes estratégicos para el fortalecimiento de las instituciones de salud. El DO proporciona métodos para gestionar el cambio, mejorar procesos, fortalecer liderazgos y promover aprendizaje organizacional; mientras que la cultura ambiental orienta valores y conductas hacia la sostenibilidad. Su integración permite avanzar hacia organizaciones sanitarias más eficientes, humanas, responsables y sostenibles, capaces de responder a los desafíos actuales sin descuidar la calidad del servicio ni la protección del ambiente.

MATERIAL Y METODOS

Se realizó un estudio cualitativo, de diseño documental y alcance descriptivo-analítico, desarrollado bajo la modalidad de revisión narrativa de la literatura. Este enfoque fue pertinente porque el objetivo del manuscrito no fue medir variables ni estimar efectos causales, sino caracterizar, organizar e interpretar los fundamentos teóricos del desarrollo organizacional y la cultura ambiental en el ámbito de la salud, a partir de fuentes académicas primarias y secundarias. La revisión narrativa permite integrar aportes conceptuales, teóricos y empíricos de distinta naturaleza cuando el propósito central es construir una comprensión crítica del estado del tema (11,12).

La búsqueda documental se orientó por criterios de transparencia y trazabilidad propios de las revisiones de literatura. Aunque no se planteó una revisión sistemática estricta, se tomaron como referencia elementos de organización del proceso de identificación, selección y síntesis documental propuestos para revisiones científicas, con el fin de fortalecer el rigor metodológico del manuscrito (2,22).

Las fuentes se localizaron en bases de datos, repositorios y portales académicos vinculados con ciencias de la salud, administración, educación ambiental y sostenibilidad, tales como SciELO, Redalyc, Dialnet, Google Scholar, PubMed/Medline, Biblioteca Virtual en Salud y repositorios institucionales universitarios. Se utilizaron combinaciones en español e inglés de los siguientes términos: “desarrollo organizacional”, “cultura ambiental”, “servicios de salud”, “gestión ambiental”, “sostenibilidad”, “organizaciones sanitarias”, “organizational development”, “environmental culture”, “health services”, “environmental management” y “sustainability”.

Se incluyeron artículos científicos, libros académicos, documentos teóricos clásicos, revisiones y tesis pertinentes con el objeto de estudio. Para la literatura reciente se priorizaron publicaciones comprendidas entre 2015 y 2025; no obstante, se conservaron obras clásicas sin restricción temporal cuando constituían fundamentos teóricos esenciales, como las contribuciones de Lewin, Bertalanffy, Senge, Catton y Dunlap, Bandura y Ausubel. Se excluyeron documentos sin autoría identificable, textos duplicados, materiales sin relación directa con el objetivo del manuscrito,

fuentes de opinión no académica y documentos cuyo contenido no aportara a las categorías centrales del análisis.

El procedimiento de análisis se desarrolló en cuatro fases: primero, identificación de documentos mediante palabras clave y descriptores relacionados con el tema; segundo, lectura exploratoria de títulos, resúmenes e introducciones para verificar pertinencia; tercero, lectura completa de los documentos seleccionados y extracción de información en una matriz organizada por autor, año, objetivo, aporte teórico, categoría temática y relación con el sector salud; y cuarto, síntesis narrativa mediante comparación, agrupación e interpretación de los aportes encontrados. Las categorías de análisis fueron: conceptualización del desarrollo organizacional, dimensiones estructurales y contextuales, fundamentos y teorías del desarrollo organizacional, conceptualización y dimensiones de la cultura ambiental, teorías de la cultura ambiental, paradigmas de sostenibilidad y aplicación en instituciones sanitarias.

La calidad y pertinencia de las fuentes se valoró mediante criterios de actualidad, relevancia temática, coherencia conceptual, procedencia académica, relación con el ámbito sanitario y contribución al objetivo del artículo. Al tratarse de una investigación documental basada en fuentes publicadas y sin intervención directa en seres humanos, no se requirió consentimiento informado ni aprobación de comité de ética; sin embargo, se respetaron los principios de integridad académica, citación responsable y reconocimiento de autoría conforme al estilo Vancouver.

RESULTADOS

La revisión teórica permitió identificar que el desarrollo organizacional y la cultura ambiental constituyen dos ejes estratégicos para fortalecer la gestión institucional en el ámbito de la salud. El desarrollo organizacional se orientó a mejorar la efectividad, la adaptación al cambio, la comunicación interna, el liderazgo y la participación del talento humano en los procesos de transformación institucional. En este sentido, se evidenció que las organizaciones sanitarias requieren estructuras flexibles, procesos definidos y una cultura institucional capaz de responder a los cambios sociales, tecnológicos, ambientales y administrativos que inciden en la calidad de los servicios de salud.

En relación con el desarrollo organizacional, los aportes revisados permitieron reconocer dos grandes grupos de dimensiones: las estructurales y las contextuales. Las primeras incluyeron la formalización, especialización, normalización, jerarquía de autoridad, complejidad, centralización, profesionalización y proporción del personal. Estas dimensiones facilitaron la comprensión interna de la organización y permitieron valorar cómo se distribuyen las funciones, responsabilidades y niveles de autoridad dentro de las instituciones sanitarias. Por su parte, las

dimensiones contextuales incluyeron el tamaño, la tecnología organizativa, el entorno externo, la estrategia, los objetivos y la cultura organizacional, elementos que condicionan la capacidad de respuesta de las instituciones frente a las demandas del sistema de salud.

Asimismo, se encontró que el desarrollo organizacional en salud no puede limitarse a la reorganización administrativa, sino que debe comprenderse como un proceso integral de mejora continua. Este proceso implica fortalecer las capacidades del personal, promover liderazgos participativos, mejorar la toma de decisiones, reducir la resistencia al cambio y consolidar ambientes laborales favorables. Desde esta perspectiva, el desarrollo organizacional se convierte en una herramienta para elevar la calidad del servicio, optimizar los recursos disponibles y favorecer el bienestar de los trabajadores y usuarios.

Respecto a la cultura ambiental, los hallazgos teóricos mostraron que esta se expresa mediante valores, creencias, actitudes y comportamientos orientados a la conservación del entorno. Estos componentes permitieron comprender que la sostenibilidad ambiental en las instituciones de salud depende no solo de normas o procedimientos, sino también de la formación de una conciencia ambiental colectiva. En consecuencia, las prácticas responsables relacionadas con el manejo de residuos, el uso racional de recursos, la prevención de impactos y la educación ambientales institucional deben formar parte de la cultura organizacional sanitaria.

Los resultados también evidenciaron que la cultura ambiental requiere una articulación directa con los procesos educativos y de gestión institucional. Las teorías revisadas mostraron que los comportamientos ambientales se construyen a partir de la interacción entre el individuo, la organización y el entorno. Por ello, la adopción de prácticas sostenibles en hospitales, centros de salud y servicios sanitarios exige estrategias de sensibilización, capacitación continua y participación del personal. De esta manera, la cultura ambiental puede incidir positivamente en la reducción de riesgos ambientales, el cumplimiento normativo y la responsabilidad social de las instituciones de salud.

En cuanto a los fundamentos teóricos, se identificó que la teoría del campo de Lewin, la teoría general de sistemas de Bertalanffy y la teoría de la organización que aprende de Senge aportan una base sólida para comprender el cambio organizacional en salud. Estas perspectivas coinciden en reconocer que las organizaciones son sistemas dinámicos, influenciados por fuerzas internas y externas, que requieren aprendizaje continuo, adaptación y visión sistémica para alcanzar mejores niveles de desempeño. En el caso de las instituciones sanitarias, estos enfoques permiten interpretar el cambio no como una acción aislada, sino como un proceso planificado, participativo y sostenible.

De igual manera, las teorías relacionadas con la cultura ambiental, como la propuesta sociológica de Catton y Dunlap, la teoría cognitiva social de Bandura y la teoría del aprendizaje significativo

de Ausubel, permitieron comprender que la conciencia ambiental se desarrolla mediante procesos sociales, cognitivos y educativos. Estos enfoques demostraron que las prácticas ambientales responsables dependen de la percepción del riesgo, la autoeficacia, el aprendizaje previo y la capacidad institucional para promover conductas sostenibles.

La integración de ambos campos mostró que el desarrollo organizacional puede actuar como un medio para institucionalizar la cultura ambiental en el sector salud. Esto significa que las políticas ambientales, los programas de gestión de residuos, la eficiencia energética, el uso racional del agua, la capacitación del personal y la mejora de los procesos internos deben incorporarse dentro de la planificación estratégica institucional. Así, la sostenibilidad deja de ser una acción complementaria y pasa a formar parte del modelo de gestión sanitaria.

Finalmente, los resultados de la revisión permitieron establecer que el desarrollo organizacional y la cultura ambiental se complementan en tres niveles: institucional, humano y ambiental. En el nivel institucional, favorecen la planificación, la eficiencia y la mejora continua; en el nivel humano, promueven participación, compromiso, aprendizaje y responsabilidad; y en el nivel ambiental, impulsan prácticas sostenibles orientadas a reducir el impacto ecológico de los servicios de salud. Por tanto, su articulación representa una condición necesaria para avanzar hacia instituciones sanitarias más eficientes, responsables y sostenibles.

CONCLUSIÓN

El análisis teórico desarrollado permitió establecer que el desarrollo organizacional y la cultura ambiental constituyen componentes estratégicos para fortalecer la gestión de las instituciones de salud. Ambos enfoques favorecen la adaptación institucional, la mejora continua, la participación del talento humano y la incorporación de prácticas orientadas a la sostenibilidad.

El desarrollo organizacional, entendido desde una perspectiva sistémica, adaptativa y humanista, resulta fundamental para optimizar los procesos internos, mejorar el liderazgo, fortalecer la comunicación institucional y responder de manera efectiva a los cambios del entorno sanitario. En este sentido, su aplicación en hospitales, centros de salud y servicios asistenciales contribuye a elevar la calidad de la atención, la eficiencia administrativa y el bienestar del personal.

La cultura ambiental, por su parte, se consolida como un eje necesario para promover valores, actitudes y comportamientos responsables frente al uso de los recursos, la gestión de residuos, la protección del entorno y la reducción del impacto ambiental generado por las actividades sanitarias. Su incorporación en las instituciones de salud permite avanzar hacia modelos de gestión más sostenibles, éticos y socialmente responsables.

La articulación entre desarrollo organizacional y cultura ambiental permite comprender que la sostenibilidad en salud no depende únicamente de normas o procedimientos técnicos, sino

también de una transformación cultural e institucional. Por ello, resulta necesario promover procesos de formación, sensibilización, liderazgo participativo y planificación estratégica que integren la dimensión ambiental en la gestión sanitaria.

En conclusión, las instituciones de salud requieren asumir el desarrollo organizacional y la cultura ambiental como ejes complementarios para mejorar su desempeño, fortalecer la calidad del servicio y responder a los desafíos actuales relacionados con la sostenibilidad, la responsabilidad social y la protección del ambiente. Esta integración representa una oportunidad para consolidar organizaciones sanitarias más eficientes, humanas, resilientes y comprometidas con el bienestar colectivo.

REFERENCIAS

1. Cruz JH, Zárata VHG. Desarrollo organizacional [Internet]. México: Instituto de Estudios Superiores de Chiapas; [fecha desconocida]. Disponible en: <https://salazarvirtual.sistemaeducativosalazar.mx/assets/6030368426046/tareas/900beca9dce3e43b17b9d5051dc76e7bTAREA%204%20DESARROLLO%20ORGANIZACIONAL%20JUAN%20HDZ%20CRUZ.pdf>
2. Alba BB. Diseño organizacional: la búsqueda del éxito. Soc Tecnol [Internet]. 2022;5(1):57-72. doi:10.51247/st.v5i1.189.
3. Miranda Murillo LM. Cultura ambiental: un estudio desde las dimensiones de valor, creencias, actitudes y comportamientos ambientales. Producción + Limpia [Internet]. 2013;8(2):94-105. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1909-04552013000200010
4. Rangel-Romero MA, Torres-Suárez MG, Hernández-Lozada AJ. Desarrollo organizacional y gestión de la resistencia al cambio. Prohominum [Internet]. 2022;4(3):59-73. doi:10.47606/ACVEN/PH0148.
5. Lewin K. La teoría del campo y el aprendizaje [Internet]. Conferencia ante la Sociedad Nacional para el Estudio de la Educación en los Estados Unidos de América; 1942. Disponible en: <http://novahia.pbworks.com/f/4+Lewin%5B1%5D.+La+teor%C3%ADa+del+campo+y+el+aprendizaje.pdf>
6. Bertalanffy LV. Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones. México: Fondo de Cultura Económica; 1982.
7. Senge PM. La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. 2a ed. Buenos Aires: Granica; 2010.
8. Catton WR Jr, Dunlap RE. Environmental sociology: a new paradigm. Am Sociol. 1978;13(1):41-49.
9. Bandura A. Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. En: Baumeister RF, editor. The self in social psychology. Philadelphia: Psychology Press; 1999. p. 285-298.
10. Ausubel DP. Teoría del aprendizaje significativo. Fascículos de CEIF. 1983;1(1-10):1-10.

11. Trejo Medina D. Nociones de desarrollo organizacional [Internet]. México: Universidad Nacional Autónoma de México; 2023. doi:10.13140/RG.2.2.27405.41445/3
12. Querevalú Effio I, Cabrera X, Chávarry Ysla P. Desarrollo organizacional y satisfacción laboral de colaboradores de un centro de información universitario. *Rev Cient Epistemia* [Internet]. 2020;4(3):68-77. doi:10.26495/re.v4i3.1419.
13. Segredo Pérez AM. Desarrollo organizacional: una mirada desde el ámbito académico. *Educ Med* [Internet]. 2016;17(1):3-8. doi:10.1016/j.edumed.2015.09.002.
14. Davila Uriarte OM, Garcia Carrasco M, Ramirez Moreto WJ. Cultura ambiental en educación primaria [Internet]. Jaén: Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Víctor Andrés Belaunde; 2023. Disponible en: <https://repositorio.eesppvab.edu.pe/handle/EESPPVAB/100>
15. Vanegas Vanegas D, Ramón Vanegas AA, Lizarazo Vanegas AK. Comunidad y cultura ambiental: dinámicas de potenciación para un desarrollo sostenible y corresponsable. *Rev Ambient Agua Aire Suelo* [Internet]. 2017;8(1):26-43. doi:10.24054/aaas.v8i1.2055
16. Rodríguez Rodríguez A, Barbagelata Churrarín N. Fundamentos teóricos del paradigma sistémico. En: Moreno Fernández A, coordinadora. *Manual de terapia sistémica: principios y herramientas de intervención*. Bilbao: Desclée de Brouwer; 2014. p. 27-62.
17. Vargas Téllez JA. El paradigma humanista-sistémico y su influencia en el desarrollo organizacional. *Rev Diversidades Univ León*. 2005;8:43-48.
18. García Cali E, Barros-Arrieta D, Valle-Ospino A. Endomarketing desde el paradigma de la sostenibilidad organizacional: una revisión de la literatura. *Desarrollo Gerencial* [Internet]. 2018;10(2):65-82. doi:10.17081/dege.10.2.3219.
19. Ortiz Bosch MJ, Alejandro Jiménez SN. La dimensión ambiental del desarrollo local desde el paradigma de la sostenibilidad. *DELOS Desarrollo Local Sostenible* [Internet]. 2020;13(37):1-16. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7794701>
20. Paz Montes LS, Avendaño Castro WR, Parada-Trujillo AE. Desarrollo conceptual de la educación ambiental en el contexto colombiano. *Luna Azul* [Internet]. 2014;(39):250-270. doi:10.17151/luaz.2014.39.15.
21. Machado Pérez EM. Los paradigmas educativos [Internet]. *Rev Arista Digital*. 2015;(52):1-5. Disponible en: http://www.afapna.es/web/aristadigital/archivos_revista/2015_febrero_7.pdf
22. Duran Llaro KL. Planeamiento estratégico en el desarrollo organizacional de una municipalidad peruana. *Searching Cienc Hum Soc* [Internet]. 2021;1(2):59-67. doi:10.46363/searching.v1i2.142.