

Valoración desde la teoría social del modelo de clima organizacional

Fecha de recepción: 24 de marzo de 2006. Fecha de aprobación: 21 de junio de 2006.

Gerardo Tunal Santiago *

María Elena Camarena Adame **

Isidro Pontón Romero ***

RESUMEN

En el presente artículo se analiza la propuesta del modelo de clima organizacional, con la finalidad de ejemplificar con éste la rigidez modélica de la teoría administrativa y su consecuente estancamiento en un pantano teórico que no ha dejado a la administración consolidarse como un saber científico; se examina cómo se vincula el clima organizacional con el sistema organizacional; algunas de las implicaciones que tienen los diagnósticos del clima organizacional; el proceso relacional supuesto por dicho modelo; la falsa polaridad entre la percepción del miembro de la organización y el analista organizacional; la incapacidad de la propuesta del clima organizacional para problematizar el mundo organizacional y, a manera de corolario, se hace una reflexión sobre lo que implica la propuesta del clima corporativo. Se concluye que los vehículos a partir de los cuales se comunican, interiorizan y reproducen los objetivos de una organización tienen componentes culturales que las técnicas cuantitativas no han podido aprehender, tal es el caso de la modelación teórica de la administración. Por lo anterior, los estudiosos del clima organizacional están obligados a incorporar en sus metodologías el análisis y la reflexión de dichos componentes como una forma de aprehender la realidad organizacional. La propuesta del clima organiza-

* Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa e Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.

** Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.

*** Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública de la Universidad Autónoma del Estado de México.

cional y casi todo el modelo administrativo han sido muy débiles, esto por que ambas han solucionado problemas orientados a la maximización de la producción empresarial, dejando a un lado la problematización de la realidad organizacional.

Palabras clave: Clima organizacional, teoría de las organizaciones, estudios organizacionales.

ABSTRACT

The main objective in this present article is to analyze the proposal of the organizational climate model, with the purpose of exposing the model strictness of the administrative theory and its consequent stagnation in a theoretic swamp that has not allowed administration to consolidate into a scientific knowledge. Specifically, we analyze how the organizational climate model links with the organizational system; some of the implications that the organizational climate model diagnosis have; the relational process supposed by the model mentioned; the false polarity between the perception of the organization member and the organizational analyst; the incapacity of the organizational climate proposal to analyze the organizational world and; as a corollary, a reflection is made about what the proposal of the corporate climate implies. Particularly, the conclusion arrived at is that the vehicles from which the objectives communicate, interiorize and reproduce, have cultural components that the quantitative techniques have not been able to apprehend-such is the case of the theoretic model of administration. It's be-

cause of that the studies of organizational climate will be obligated to include within their methodologies the analysis and reflection of such components. Likewise, as a way to apprehend the organizational reality, the proposal of the organizational climate, and almost all the administrative model has been weak, this has been as a result of having been directed to solving problems related to maximize of the managerial production, leaving a side the analysis of the organizational reality.

KEYWORDS: Organizational climate, theory of the organizations, organizational studies.

INTRODUCCIÓN

Cuando se estudia a una organización nos encontramos con la confusión entre lo que es cultura organizacional y clima organizacional, ya que al tratarse de condiciones de orden subjetivo de los actores humanos, éstas suelen equipararse o igualarse cuando en realidad presentan diferencias, aunque ambas instancias se encuentran entrelazadas de manera contundente en la realidad y escondidas de forma caprichosa dentro de la cotidianidad haciendo que su localización implique un gran esfuerzo al momento de llevar a cabo su análisis.

Al considerar la cultura como un elemento de la organización humana nos encontramos que el espacio de trabajo es una *pequeña sociedad*, lo que nos lleva a pensar que tiene su propia cultura construida por los mismos miembros de esta cultura organizacional, esto implica que todos

compartan una misma cultura dominante o que todos tengan la misma cultura base. Alvesson asevera que hay seis niveles de adhesión a una cultura de los miembros de una organización, los que hacen referencia a: a) la cultura nacional, b) la cultura regional, c) la cultura corporativa, d) la cultura profesional, e) la cultura departamental y f) la cultura del trabajador (Gómez, 2004: 89), esta situación nos da pauta para asumir que, además de la pertenencia a una cultura organizacional de algún miembro de la organización, también éste posee un sentimiento de identidad que le proporciona el tener una cultura nacional, regional o departamental distinta, por lo cual el clima organizacional puede ser afectado por la multiculturalidad de un espacio de trabajo, tanto de forma positiva como negativa, lo que intenta es cómo se puede dar pie a un ambiente propicio para el desarrollo de una organización y de los individuos que la integran, se busca obtener el clima de apoyo a pesar de las diferencias en la cultura particular de cada uno de los miembros de una organización (Schauber, 2001).

La diferencia establecida entre el clima organizacional y la cultura organizacional radica en que, mientras el primero es un sentir que tienen los miembros de una determinada organización con respecto a su espacio y su cotidianidad laboral que afecta esta conducta al tiempo que es influido por ésta, la segunda es una parte de esa identificación que comparten los miembros de una organización, pero que puede coexistir con otras formas de identificación cultural. El problema real estriba en la imposibilidad de determinar de manera contundente cuál de

ambas formas de actividad subjetiva tiene mayor peso sobre los actos de los individuos, ya que ambas son construidas con base en las interpretaciones de los flujos de información que se dan en los procesos de interacción en una organización, además se puede entender la gran dificultad que implica intentar diseñar una u otra en cualquier sentido.

El objetivo del presente artículo es analizar la propuesta del modelo de clima organizacional, con la finalidad de ejemplificar con éste la rigidez modélica, muy característica de la teoría administrativa¹ y su consecuente rezago para que a ésta se le asigne el estatus de saber científico.² Se examina cómo se vincula el clima organizacional con el sistema organizacional; se estudian algunas de las implicaciones que pudieran tener los diagnósticos del clima organizacional; se aborda el proceso relacional supuesto en el modelo del clima organizacional; se reflexiona sobre la supuesta polaridad entre la percepción del sujeto organizacional y el analista de la realidad organizacional, se analiza la incapacidad de la propuesta del clima organizacional para problematizar el mundo organizacional, por último y a manera de conclusión, se hace una reflexión sobre lo que implica la propuesta del modelo del clima organizacional.

SISTEMA ORGANIZACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional repercute sobre las motivaciones y el comportamiento de los miembros de una organización, el cual tiene una gran variedad de consecuencias para

la organización (productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.) e implica la existencia de dimensiones con ciertas propiedades de la organización (Martínez, 2005).

- I. La *estructura*: hace referencia a la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se enfrentan en el desarrollo de su trabajo, esto es, la cantidad de estamentos formales que se deben cumplir dentro de la organización. Esta situación es balanceada en las interacciones sociales de los miembros, se pone énfasis en un ambiente de trabajo libre, informal y flexiblemente estructurado, es decir, se trata de las reglas y normas no formales que se construyen en las interrelaciones societales;
- II. La *responsabilidad*: entendida como el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo y como la medida en que la supervisión que reciben dichos miembros es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo;
- III. La *recompensa*: corresponden a la percepción que los miembros de la organización tienen sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho y como la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo;
- IV. El *desafío*: se asocia al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los retos que impone el trabajo, es decir, de la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos;
- V. Las *relaciones*: definen la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones societales, entre pares y entre jefes y subordinados;
- VI. La *cooperación*: vista como el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de otros empleados del grupo, de tal forma que el énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores;
- VII. Los *estándares*: asumidos como la percepción de los miembros acerca del acento que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento;
- VIII. Los *conflictos*: sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan;
- IX. La *identidad*: sentimiento de pertenencia a la organización y que se torna como un elemento importante dentro del grupo de trabajo; es la sensación de compartir los objetivos

personales con los de la organización y el sistema de creencias y valores que se conforman dentro de una ocupación y que está compuesta por una ideología que expresa su carácter cultural. Esta identidad se forma a partir de las experiencias singulares de trabajo y conforma un *nosotros ocupacional* frente a un *otros* que bien puede ser otra ocupación dentro de la misma empresa o fuera de ella (Véase Dubar, 1991; Courpasson, 1994; Tunal y Pérez, 2004).

En relación con las dimensiones citadas, en el clima organizacional se deben tener en cuenta los tres aspectos que a continuación se mencionan:

1. La existencia del sujeto como miembro de una organización, en tanto que los individuos que conforman un grupo actúan como la base de cualquier comportamiento social, ya que son sus interrelaciones las que configuran las pautas de comportamiento que, a su vez, le van a influir de vuelta mediante el ejercicio de la percepción de éstos del entorno social.³
2. La conjunción de un determinado grupo de individuos junto con las estructuras y los reglamentos (formales e informales), debido a que cuando hablamos de una organización nos estamos refiriendo a un conjunto de seres humanos que comparten un objetivo común que supone acuerdos y conductas pautadas.
3. La presencia complementaria de las interacciones o de los comportamientos de los miembros entre sí y con la orga-

nización y con los factores externos, no se puede separar el individuo y la sociedad (el miembro y la organización), éstos son sólo comprensibles gracias a la mediación que tienen, ya que sin esa interacción no se podrían llegar a constituir los grupos y las organizaciones.

Las dimensiones y las condiciones citadas anteriormente delimitan el clima en que se desenvuelve la organización, ya que éste influye en la forma en que interactúan los individuos y, sobre todo, cómo lo van a percibir, cerrando así el círculo de la dinámica del clima organizacional (Gonçalves, 2005). El clima organizacional es el factor que sirve de nexo conductor entre los dos primeros elementos, debido a que tanto la organización como los individuos se encuentren favorecidos con los aspectos de esta unión entre lo objetivamente racional y lo subjetivamente racional, o bien, entre la comunión de los objetivos de una organización con los objetivos de sus miembros (Goldhaber, 1989: 63).

En la teoría organizacional hay ejemplos de esta preocupación por hacer que los miembros (los empleados, desde la perspectiva administrativa) estén cómodos dentro de la organización, aunque muchas de estas teorías no han descuidado el mejoramiento de sus niveles de rendimiento ni el alza en la producción.⁴ Quizá es en los supuestos del clima organizacional donde se encuentra una serie de condiciones que intenta mejorar el ambiente de trabajo en dirección de los objetivos de la organización, ya que cuando hablamos acerca de las condiciones de trabajo nos referimos a una preocupación por el empleado como

ser humano o de una atención de éste para con la obtención de los objetivos de la organización, que comúnmente suelen estar asociados a la producción.

Muchas organizaciones, en busca de elevar sus niveles de productividad y calidad de sus productos, integran dentro de sus técnicas el diagnóstico del clima organizacional, y no porque estén realmente preocupadas por mejorar las condiciones de laborales de sus trabajadores, sino por maximizar las ganancias derivadas de los procesos de trabajo, lo anterior enfatiza al clima organizacional como una variable fundamental en relación con la motivación y la productividad para la consecución de los objetivos de la organización y los de los mismos miembros (Furnham, 2001: 618).

El diagnóstico del clima organizacional podría representar la posibilidad de determinar si en la organización se presentan conductas nocivas o benéficas que pudieran incidir en la consecución de los objetivos de ésta, una vez detectadas dichas conductas, el diagnóstico podría dar la posibilidad de proporcionar algunos lineamientos para sentar las condiciones propicias para alcanzar las metas establecidas por dicha organización, se advierte que, aunque podemos incidir en el comportamiento de los miembros de una organización, este no se determina por completo, no depende de la toma de decisiones de unos cuantos, se torna como la cultura organizacional cotidiana de los sentimientos específicos de los que viven y experimentan la realidad organizacional en cuestión.

FUNCIONES DE LOS DIAGNÓSTICOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La principal función del clima organizacional es la de realizar una valoración de la calidad en las relaciones e interacciones humanas dentro del espacio de la organización, lo anterior nos lleva a reconocer que se trata del grado de satisfacción de los integrantes de una organización por trabajar en ella; en este nivel se toman en cuenta aspectos subjetivos, aunque cuando se trata de una empresa el nivel salarial es un indicador muy importante (Zepeda, 1999: 347). Para el caso de una empresa, este diagnóstico es utilizado por parte de algunos administradores para intentar incidir dentro los niveles de producción; se advierte que no es suficiente que las organizaciones realicen un diagnóstico del clima organizacional, sino que también deben solucionar los problemas subrayados por dicho diagnóstico, tomando en cuenta lo siguiente:

- I. Aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo y de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional, datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. Esta retroalimentación se refiere a las actividades y procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede conducir al cambio si la retroalimentación no es amenazadora, ya que esta es prominente en intervenciones como consultoría de procesos y reflejo de la organización;

- II. Incremento en la interacción y la comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta;
- III. Aprovechamiento de las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos, los intergrupos, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol;
- IV. Constructo educativo que hace referencia a las actividades diseñadas para mejorar el conocimiento, los conceptos, las creencias, las actitudes anticuadas y las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en áreas de contenido como el logro de la tarea, las relaciones y conductas humanas y sociales, la dinámica de procesos de la organización y de administración y el control del cambio;
- V. Involucramiento y participación donde a las personas se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo y que, promueve el bienestar de los empleados;
- VI. Sentido de responsabilidad creciente que aclara quién es responsable de qué y quién vigila el desempeño relacionado con dichas responsabilidades y,
- VII. Optimismo creciente en las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados, debido a que el futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable.

El diagnóstico del clima organizacional deberá contemplar la distinción entre los hechos y las opiniones; recopilar información administrativa objetiva; conocer a través de los hechos si la organización se encuentra en peligro; identificar las áreas de oportunidad; mejorar la comunicación y la motivación; elevar el discernimiento en el reclutamiento y la selección de sus miembros; ayudar con la evaluación de la capacitación del staff organizacional y tener una visión de arriba hacia abajo de la organización; dicho diagnóstico tendrá que asumirse como un proceso de evaluación que permita conocer las posibles compatibilidades e incompatibilidades de los objetivos organizacionales y determinar la supervivencia de la organización (Furnham, 2001: 622-623).

Los elementos anteriores se han considerado y tienden a la modificación y al encauzamiento de las actitudes de los miembros de una organización, no es posible controlar y encaminar de manera

total un comportamiento y un ambiente producido en un entorno social, ya que éste se hace y se construye de manera amorfa por todos sus participantes. De tal forma que si queremos utilizar la estructura básica del diagnóstico organizacional, estaremos obligados a adaptarla e incorporar nuevos elementos para ser aplicada en una unidad de observación en específico.

Es por la ausencia del proceso de adaptación modélica por lo que la administración se ha visto rebasada científicamente por otros saberes científicos, aún no ha caído en la cuenta de que los modelos son estructuras rígidas abstraídas de la realidad con un referente empírico que no refleja totalmente la construcción teórica en cuestión, es decir, el método científico es universal, lo que cambia y da dinamismo a la ciencia es la heterogeneidad metodológica para abordar la realidad, de tal forma que un modelo que sea incapaz de flexibilizarse y adaptarse, no podrá incorporarse al marco teórico de un saber científico. Entonces, si la administración quiere lograr el estatus científico, una de las tareas más urgentes que tendrá que llevar a cabo es la reestructuración modélica a partir de la cual se sustenta, sin olvidar asumir todos y cada uno de los supuestos que definen al saber científico, mencionados al principio de este artículo.

Existe una gran diversidad de formas para establecer el clima organizacional de cualquier empresa u organización, su determinación depende del punto de vista del investigador o del consultor que esté llevando a cabo el diagnóstico. Para algunos, la metodología que mejor puede revelar el

clima organizacional es la de los métodos cualitativos (Caligiore, 2003: 649).

Una alternativa a la rigidez modélica de la propuesta del clima organizacional es el acercamiento y la combinación de éste con algunas metodologías cualitativas que podrían dar una comprensión de los aspectos que los integrantes de una organización tienen sobre las circunstancias generadas por la interacción con sus compañeros y con los que intervienen directamente en su espacio inmediato de vida, tarea que el modelo de clima organizacional resuelve parcialmente. Se trata de buscar evidencias en función de una comprensión (*Verstehen*) y de una explicación (*Erklären*), binomio que generalmente sólo los métodos de corte cualitativo asumen con precisión al llevarnos a entender de manera directa las propias circunstancias de vida social de los actores y cómo es que éstos la perciben.

Mediante la comprensión se realiza de la aplicación de métodos como la entrevista o la observación, se busca conocer la interpretación y la conciencia de los sujetos sociales, complementada por la del investigador, quien guía las reflexiones de la investigación sin soslayar que el sujeto es consciente de su realidad inmediata y no se trata de un *idiota cultural* como podría hacerlo suponer —conciente o inconscientemente— el modelo de clima organizacional (Coulon, 1987: 57).

No pretendemos desacreditar la propuesta del clima organizacional, trataremos de ejemplificar que la elección de la metodología para solucionar y problematizar a una organización depende del proceso

de investigación mismo, valoramos la propuesta de la administración de constituirse como un conocimiento científico, en el mejor de los casos, lo que hacemos es una modesta recomendación desde la experiencia de disciplinas con mayor tradición teórica y metodológica, aunque en última instancia, se debe considerar que en la realidad no está escrito nada y es el investigador quien le imprime su firma a ésta y la valida como un conocimiento a través de la aprehensión cognoscitiva. El reconocer a la organización, al individuo y a las interacciones como la tríada a partir de la cual se constituye el clima organizacional, inevitablemente nos obliga a analizar cómo se da la convivencia entre estos tres niveles, unidos a partir de un sistema de códigos lingüísticos que implica la comunicación entre éstos.

COMUNICACIÓN, RELACIONES Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Para determinar las condiciones del medio en que laboran los trabajadores dentro de una organización y determinar el clima organizacional, debemos ser capaces de entrar o ser testigos de los procesos de interrelación entre las personas, mismos que se dan a través de una intrincada red de códigos y creencias entre los individuos; para hacer una valoración en términos de la obtención de un objetivo, es fundamental tener en cuenta que los procesos de interacción y comunicación juegan un papel muy importante. Si hablamos de procesos de comunicación dentro de las organizaciones, debemos hacer un alto para conocer los medios a través de los

cuales se va a dar este flujo de información dentro de la red de relaciones interdependientes (Goldhaber, 1989: 23).

La información que los individuos expresan para relacionarse con otros individuos implica un ejercicio de codificación y decodificación; éstos se pueden presentar de manera verbal y no verbal; cuando hablamos de las verbales, nos referimos a las que utilizan los medios lingüísticos de manifestación, los no verbales pueden utilizar otro sistema de codificación o de símbolos fuera de los medios lingüísticos de manifestación (Goldhaber, 1989: 24).

En la estructura básica de la comunicación existe el que emite un mensaje de la información y un receptor, que es quien lo recibe; nos brinda una manera simple de comprensión de los procesos comunicacionales, dicha estructura esconde toda una serie de complejidades.

¿Por qué son importantes los procesos de interacción y comunicación dentro de la constitución del clima organizacional? la respuesta es que, como una habilidad interpretativa de los individuos, en la interacción entre las personas y los flujos de información se va construyendo un sentimiento de cómo se encuentra la situación cotidiana directa, es decir cómo es el clima en el centro de la organización. Goldhaber dice que las relaciones al interior de una organización establecen el clima organizacional, éstas pueden ser positivas y negativas, las primeras hacen que se presente un sentimiento de tolerancia y apoyo, es decir, donde se puedan realizar las actividades cotidianas de manera que no haya fricciones entre los miembros o

que éstas no afecten el accionar de forma evidente; las segundas hacen referencia a las relaciones que van a propiciar un sentimiento de desasosiego percibido por los integrantes de un grupo y que repercutirá en el desempeño de sus tareas cotidianas, cerrando así el círculo de influencia de las percepciones y el clima organizacional en la conducta de los individuos.

Gib comenta que existe un clima de defensa y otro de apoyo, que se pueden equiparar a grandes rasgos con las características anteriormente señaladas para el clima positivo y negativo (Goldhaber, 1989: 65), este esquema se encuentra centrado en el eje de los tipos de comunicación, su internalidad y percepción, mientras que por fuera se aparenta tener una plática amistosa, en el interior se puede encontrar un intento de defensa ante posibles ataques, lo que propicia un sentimiento de desasosiego (Schauber, 2001); lo que se intenta desde la administración es llegar a un clima de apoyo donde todas las energías e intenciones de los empleados se dirijan a la consecución de los objetivos de la empresa.

Cuando hablamos de que hay un determinado clima organizacional dentro de un grupo humano, ya sea positivo o negativo, surge una duda ¿quién lo va a propiciar?, la respuesta se encuentra al tener una consideración de que son seres humanos los que trabajan, laboran, viven y conviven dentro de un espacio determinado, por lo que sus percepciones y sentimientos no dependen por completo de una serie de parámetros impuestos por reglamentos, sino que se construyen y están en constante movimiento y evolución, por lo cual se dice que el

clima organizacional es relativamente permanente en el tiempo, lo cual hace posible su diferenciación entre las otras organizaciones y de una sección a otra dentro de una misma empresa (Martínez, 2005).

Se pueden sentar lineamientos básicos para propiciar un clima organizacional positivo, éste no necesariamente lo va a ser de esa forma, ya que no es una respuesta mecánica a un estímulo, sino una construcción social basada en las percepciones individuales de los miembros, por lo que su respuesta es incontrolable e impredecible;⁵ se pueden dar recomendaciones o líneas a seguir, no es posible diseñar en su totalidad un clima organizacional de determinado sentido, se trata sólo de un modelo que oculta tras de sí toda una serie de problemáticas derivadas de la pertinencia de éste con la realidad organizacional.

La forma en cómo se desempeña una organización se ve delimitada por la percepción que tengan sus miembros sobre las condiciones generales en que se desenvuelven, esta es la razón de la gran importancia que ha tomado al interior de la teoría organizacional el concepto de clima organizacional, específicamente como una posible herramienta para llegar a los objetivos de cualquier organización a través de la conciliación entre la polarización de la percepción de los sujetos y el analista de la realidad organizacional.

PERCEPCIÓN INTERNA, PERCEPCIÓN EXTERNA

En toda situación de un grupo de personas que compartan uno o varios objetivos se

va a dar una forma de organización, en la cual van a interactuar y dar pauta a una serie de circunstancias en las que se debe tener en cuenta el carácter de la organización y el individuo. Estos son los componentes básicos de cualquier formación social y están mediados por el clima organizacional, referido como el ambiente existente entre los miembros de la organización (Solís, 2003: 4).

Algunos consideran que para comprender el clima organizacional, su tratamiento no sólo va a radicar en el ambiente existente en el interior de una organización, sino que también se debe centrar en la(s) forma(s) en que los miembros de un determinado grupo perciben las condiciones que se presentan en las actividades cotidianas que se den dentro de la organización que se esté estudiando (Caligiore 2003: 645), por lo que es esencial tener una comprensión cabal de los procesos de interacción individual y grupal de cada organización, ya que éstos van a formar parte de cómo es percibido e interpretado el medio en que se desenvuelven el individuo y el grupo (Bustos, *et. al.*, 2005). Podemos darnos cuenta que el clima organizacional se debe considerar como una manera de determinar si las circunstancias y los procesos sociales llevados a cabo en una organización se realizan de determinada manera, por lo cual se estará haciendo una valoración en función de la realización de un objetivo.

Existe un juego de percepciones en el que están involucradas las formas directas de percepción que tienen los integrantes de un grupo y que tiene el investigador —que no necesariamente es errónea o correcta—, el

cual dará una interpretación distinta a la que tienen los miembros de la organización, se hace un ejercicio valorativo, tanto por parte de los miembros de la organización y del investigador, sobre cómo se encuentra la situación en función de la realización u obtención de un objetivo, la cual se puede hacer en términos de las consecuencias, ya sean positivas o negativas, generalmente reflejadas en los niveles de producción (Bustos, *et. al.*, 2005).

La consecución de un objetivo es lo que determina si en las organizaciones se da o no un ambiente que lo propicie, por lo que el clima organizacional se va a constituir en el centro en torno al que han de girar las percepciones, tanto de los miembros de una organización como del investigador, que busca determinar las condiciones en que se desarrollan los procesos humanos; es en el estrato de las interacciones y las relaciones cara a cara y escondidos en la cotidianidad de los eventos, una serie de situaciones que pueden ser cognoscibles, entre ellas se puede contar a la cultura organizacional y al clima organizacional, *grosso modo*, la primera hace referencia a la serie de símbolos y de significados compartidos dentro de un grupo social, la segunda nos da la pauta para entender de qué forma se llevan a cabo dichos procesos sociales.

El clima organizacional es un elemento central dentro del desarrollo organizacional, considera condiciones subjetivas propias de las relaciones sociales entre los miembros que componen las estructuras internas de la organización como una herramienta de evaluación que ayuda a proyectar el desempeño organizacional; las condicio-

nes subjetivas están referidas en términos de percepciones, en tanto interrelaciones de los miembros que componen la organización con sus compañeros y con la organización, aunque no se deja de reconocer que existen algunas dimensiones objetivas que obedecen a la lógica administrativa y que son necesarias para la existencia misma de las organizaciones;⁶ el modelo del clima organizacional tiene algunas implicaciones derivadas de la rigidez modélica a partir del cual éste fue construido, al igual que casi toda la teoría administrativa, se trata de la focalización de soluciones sobre el rendimiento laboral y la maximización de la ganancia, en detrimento de la problematización de la realidad organizacional, cuestión esta última que ha retardado la consolidación de la administración como un saber científico, la científicidad de la administración a partir de la realidad organizacional.

¿SOLUCIONAR O PROBLEMATIZAR?

La teoría organizacional ha sido monopolizada por las visiones administrativas, esto hace que la mayoría de los conceptos y descubrimientos se centren en intentar encontrar *recetas* más o menos eficaces que puedan mejorar la eficiencia productiva de los trabajadores, esta perspectiva es muy limitada y de un alcance que no cubre una gama más amplia del quehacer científico. Desde sus inicios, la teoría administrativa nunca se propuso problematizar sino eficientar a las organizaciones, objetivo que la administración científica del trabajo del fordismo-taylorismo heredó a las

demás corrientes organizacionales que continuaron su desarrollo teórico: la teoría administrativa, el análisis organizacional, el desarrollo organizacional y la teoría de la organización.

No intentamos aquí menospreciar las formas clásicas de aplicación de la teoría administrativa, queremos enfatizar que no sólo el incidir en el mundo de lo real es uno de los propósitos del conocimiento científico, sino también alcanzar una comprensión más cabal de la realidad a través de la constitución de marcos teóricos sólidos; el problema de la administración es que, ofuscada en maximizar la producción, se olvidó de problematizar a las organizaciones, de tal forma que dicha disciplina ha subutilizado sus conceptos, sin percibir que éstos pueden ser utilizados para la comprensión del comportamiento de cualquier organización humana que no necesariamente busque su existencia en torno a los objetivos de producción, la situación anterior no ha permitido a la administración constituirse como un saber científico, en tanto que ésta no ha podido hacerse de un cuerpo teórico sólido que la avale como ciencia.

En la década de los noventa del siglo xx, con el surgimiento de los Estudios Organizacionales, cuando de forma realmente científica los análisis en las organizaciones comenzaron a dirigirse a otros grupos humanos que no necesariamente estaban involucrados en actividades orientadas a la maximización de la producción, dicha corriente prefirió hablar de organizaciones en vez de empresas, bajo el argumento de que el ser humano tiene una diversidad casi infinita de conductas organizacionales mas

allá de esa aparente linealidad productiva.

Los estudios sobre las organizaciones comenzaron a tener componentes más vinculados con lo cultural, que sirvieron como un nuevo punto de arranque de la administración para formar unidades de análisis que la acercaran al conocimiento científico y a ciencias como la sociología, la psicología y la antropología. Los nuevos objetos de estudio de algunas corrientes administrativas, por lo menos de la escuela de los Estudios Organizacionales, empezaron a referirse a la interacción de los individuos como ámbitos subjetivos que surgen y tienen su génesis y expresión en estas interacciones.

Para construir un concepto de clima organizacional es necesario mencionar que existen dos cuestiones fundamentales a considerar, estas tienen que ver con la posición que se va adoptar de acuerdo con las necesidades y objetivos que se persiguen cuando nos enfrentamos a una situación que transcurre en el llamado *mundo real*. La primera hace referencia a que el clima organizacional puede ser visto como un problema a solucionar, la segunda es la problematización de éste, es decir que el clima organizacional se presenta como un problema base para complejizar más allá de la situación directa que queremos solucionar, esta separación de puntos de partida ante una situación dada tiene su raíz en la actitud que tome el sujeto y las condiciones que lo configuren; si se presenta algún conflicto en una organización, éste debe ser solucionado de inmediato, ya que no contribuye a los objetivos establecidos, generalmente asociados con la maximiza-

ción de la producción, es decir, se ve como un problema. Dicha situación puede verse como una forma de poder comprender cómo se da la interacción social entre los individuos que conforman una determinada organización.

Lo anterior es parte de una discusión que se refiere a la actitud que debe tener el científico social en el momento de plantear una investigación, es decir, se trata de una separación que debe tomar el sujeto cognoscente ante la situación que observa o percibe, pero debe recordarse que esta debe ser un elemento controlado, ya que lo que se intenta realizar es la comprensión de los fenómenos y no sólo su descripción, por lo que no debe existir distancia entre investigador y objeto, o bien, polarización entre la percepción de los sujetos que cohabitan la organización y el observador organizacional.

CONCLUSIONES

Al analizar los elementos subjetivos de la organización, las evaluaciones sobre el clima organizacional y las propuestas derivadas de éstas tendrán como referente empírico únicamente a la realidad organizacional que se esté evaluando, lo anterior nos lleva a plantear que, aunque las técnicas administrativas lo crean, ningún modelo organizacional puede explicar todos los espacios de la acción subjetiva dentro de una organización, ni siquiera de los objetivos racionales de ésta, en tanto que todas las organizaciones son diferentes, es decir, existen tantos climas organizacionales como organizaciones en el mundo. Desde

la década de los ochenta del siglo xx, las ciencias sociales se dieron cuenta de la poca pertinencia de trabajar con modelos teóricos de largo alcance y apostar por los estudios de coyuntura con teorías de corto alcance y menos rígidas, la administración sigue viendo a la realidad organizacional como un espacio de acción amorfo y homogéneo, pasando por alto el hecho de que la realidad se va transformando y por lo tanto, la forma de aprehender ésta tendrá que irse modificando; dicha reaprehensión de la realidad es una de las características del conocimiento científico, es decir, el dinamismo de la interpretación que nos llevará a nuevos conocimientos de realidades transmutantes.

En el proceso decisional de cualquier grupo social, y no sólo de las organizaciones laborales, no es posible entender al individuo y a la sociedad como esferas separadas e irreconciliables, sino como una entidad única que se expresa con dos matices distintos, que nos lleva a pensar que los modelos administrativos, específicamente el del clima organizacional, no deberán sustentarse en la problemática de una u otra instancia, sino en la determinación de ambas en el proceso relacional del mundo organizacional, las ciencias sociales reconocen que el mundo del trabajo no está separado del mundo del no trabajo, algunos saberes dentro de la administración insisten todavía en que se trata de dos esferas diferentes que tendrán que ser tratadas de forma distinta, ambas esferas nunca han estado separadas, el punto es que ahora las ciencias sociales lo asumen, pero algunas corrientes de la administración todavía no; el clima organi-

zacional no está separado de otros climas y por tanto, la construcción modélica de éste tendrá que recuperar las experiencias de la vida cotidiana, como la familia, los grupos eclesiales, las organizaciones vecinales, la militancia política, etcétera.

Gran parte de los elementos que definen el clima organizacional son subjetivos y se hace necesario que las ciencias y las no ciencias que han convertido a éste en su unidad de observación, encaucen las metodologías utilizadas hacia instrumentos metodológicos inductivos orientados a las cualidades del fenómeno organizacional. Se trata de la incorporación de métodos en que el analista esté conciente de su influencia en el diagnóstico que esté llevando a cabo y no conciba a la realidad organizacional como un conjunto de variables; dicha metodología deberá sustentarse no en lo que el investigador piensa, sino en la forma en que los actores organizacionales perciben su realidad inmediata, no estamos hablando de los métodos comúnmente utilizados en la administración, los cuales buscan alta precisión matemática, sino de la validez de las prácticas organizacionales. Es necesario que los estudiosos del clima organizacional asuman su análisis como un proceso creativo en el cual la materia prima son las subjetividades emanadas dentro y fuera de la organización examinada.

El asumir a la organización, al individuo y al proceso relacional como las estructuras básicas y constitutivas del clima organizacional, nos lleva a reconocer la presencia de otras instancias que hacen posible la comunicación como elemento integrativo del clima organizacional, la forma en que

se comunica, interiorizan y reproducen los objetivos de una organización tienen componente culturales que las técnicas cuantitativas no pueden aprehender, tal es el caso de la modelación teórica de la administración. Es por esto que los estudios del clima organizacional deberán estar obligados a incorporar en sus metodologías el análisis y la reflexión de creencias, mitos, ritos, costumbres, valores, interpretaciones, significados, signos, símbolos, señales, sentimientos, sensaciones, apreciaciones, percepciones, opiniones, elecciones, emociones, miedos, deseos, actitudes, estados de ánimo, motivaciones, conocimientos, personalidades, posturas, gestos, dirección de la mirada, tono de la voz, ritmo de la conversación, procesos subjetivos que podrían tener alto impacto en los objetivos organizacionales que forman el paisaje cultural dentro de las organizaciones.

Al interior de la propuesta del modelo de clima organizacional, un conjunto de percepciones está configurándose, relacionándose y reconfigurándose, esto nos lleva a sugerir que dicha propuesta deberá incluir dentro de su metodología la revisión de las alteraciones perceptivas que tienen los actores organizacionales de sí, de los otros y de los objetivos de la organización (*dialéctica de la alteridad*), esto dará posibilidad al analista organizacional de aislar y analizar las *percepciones defectuosas* que pueden incidir en la ejecución de los logros organizacionales y que generalmente están asociadas: a la percepción equivocada de los motivos y deseos del otro; a la percepción alterada de la situación total y, a la percepción errónea de los hechos.

Como una forma de aprehender la realidad organizacional, la propuesta del clima organizacional y el modelo administrativo ha sido muy débil por que ambas se han orientado a solucionar conflictos orientados a la maximización de la producción empresarial, dejando a un lado la problematización de la realidad organizacional y estancándose en un pantano teórico que no deja a la administración consolidarse como un saber científico.

La administración no sólo enfrenta el problema anterior, sino que cuando actualmente las ciencias sociales están asistiendo a la reestructuración de sus unidades de análisis, la administración no puede asistir a esta recomposición teórica debido a que no tiene marcos teóricos que reconfigurar, su tarea como saber científico será transitar del *solucionismo* a la problematización, es decir, deberá observar la realidad organizacional no como un espacio que sólo se deba administrar, sino también en el cual se pueda hacer ciencia.

NOTAS

¹ Al interior de la administración hay una distinción clara entre teoría administrativa, teoría organizacional, análisis organizacional y desarrollo organizacional, en el presente artículo hablamos de éstas indistintamente, en tanto que sólo son versiones de cómo se ha analizado a las empresas u organizaciones hasta antes de los llamados Estudios Organizacionales.

² Existe un consenso generalizado en cuanto a que un conocimiento científico que se precie de serlo, además de contar con un marco teó-

rico sólido, deberá ser dubitativo, objetivo, racional, universal, sistemático, comprobable, dinámico, proyectivo, relativamente exacto y falible; a partir de los años ochenta del siglo pasado se comienza a experimentar el debilitamiento de las fronteras científicas y el consecuente trabajo multidisciplinario y transdisciplinario bajo el argumento de que la realidad no es propiedad de ningún saber científico, existe aún una taxonomía vigente —que se aclara no es la única pero sí la más utilizada— que organiza los saberes científicos en tres matrices: las ciencias duras, las ciencias blandas y las matemáticas. El objeto de estudio de las primeras es la objetividad y se desarrollan a partir de la química, la física y la biología; la unidad de observación de las segundas es la subjetividad y se organizan a través de disciplinas como la sociología, la psicología, la economía, las ciencias políticas o el derecho, la antropología y la historia. En un punto intermedio entre estas dos matrices se encuentran las matemáticas; cada uno de estos saberes se fragmenta en subdisciplinas y líneas de investigación, pero que por razones de tiempo y no de importancia, no son abordadas en el presente artículo. Al no cumplir con los criterios de objetividad, racionalidad, universalismo, comprobabilidad y proyección, la filosofía no es reconocida como un conocimiento científico, salvo en la parte denominada filosofía del conocimiento, que para no causar confusión, los cientistas sociales han denominado sociología de la ciencia o sociología del conocimiento. La administración cuenta con técnicas precisas de medición, organización y planificación, la comunidad científica no le ha reconocido a ésta el carácter de saber científico con el argumento de que se trata sólo de una técnica al servicio de cualquier tipo de conocimiento y de no cumplir con los criterios de científicidad, particularmente de no contar con un marco

teórico propio y de seguir trabajando con unidades de análisis tomadas sin ninguna precaución de disciplinas con mayor tradición teórica.

- ³ Es preciso mencionar que este es un debate casi eterno dentro de las ciencias sociales, en específico de la sociología, el cual trata de determinar que es lo que configura a qué, si el individuo a la sociedad (en este caso al grupo-organización) o es la sociedad la que se superpone al individuo. Pensamos que la posición que se tome en torno a la discusión principal al interior de la sociología y de las ciencias sociales en cuanto a la situación y contraposición entre el individuo y la sociedad en el devenir del ser humano como especie, a todos los niveles, define el accionar de las perspectivas teóricas —el planteamiento en general, la visión, el abordaje metodológico, etc.—, lo que redondea el escenario de la discusión planteada respecto a la comprensión o la explicación (Véase Giddens, 1998; 1997 y Giddens *et al.*, 1995).
- ⁴ Por ejemplo, la teoría de Rogers, se basa en las interrelaciones afectivas y su papel en la dinámica de la organización; la de Taylor se centra en los estímulos económicos que se le proporcionan a los trabajadores, la de McGregor, quien sustenta sus estudios en los trabajos del mismo Taylor y los de Maslow, por mencionar sólo algunas (Goldhaber, 1989: 73).
- ⁵ Estos esfuerzos pueden ser motivaciones para un desenvolvimiento en el espacio laboral (Véase: Solis, 2003).
- ⁶ Es importante hacer notar que, aunque las percepciones tienen un alto componente subjetivo, existen algunas instancias objetivas que pueden influir en ésta, tal es el caso de la cualidad biológica de los sujetos

organizacionales (Véase Dunnette y Kirchner, 1990: 209-210).

BIBLIOGRAFÍA

- Bustos, Paulina, *et. al.* (2005), *Clima organizacional* [en línea] s/f [consultado el 19 julio 2005]. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/full-docs/rrhh/cliio.htm>
- Caligiore, I. y J. Díaz (2003), “Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: estudio de caso”, en *Revista venezolana de gerencia*, año 8, octubre-diciembre, núm. 24, Universidad de Zulia, Venezuela.
- Coulon, A. (1988), *La etnometodología*, Madrid, Cátedra.
- Courpasson, D. (1994), “Marche concret et identité professionnelle locale: la construction de l’identité par le Rapport au Marché», en *Revue Française de Sociologie*, abril-junio, Centre National de la Recherche Scientifique, París.
- Dubar, C. (1991), *La Socialization: construction des identités sociales et professionnelles*, París, Armand Colin.
- Dunnette, D. M. y W. K. Kirchner (1990), *Psicología industrial*, México, Trillas.
- Furnham, A. (2001), *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*, Oxford University Press México.
- Giddens, A. (1997) *Las nuevas reglas del método sociológico. Crítica positiva de las sociologías comprensivas*, Argentina, Amorrortu.
- ____ (1998) *La construcción de la sociedad, bases para la teoría de la estructuración*, Argentina, Amorrortu.
- Giddens, A. *et al.* (1995), *La teoría social hoy*, Buenos Aires, Amorrortu.
- Goldhaber, G. (1989), *Comunicación organizacional*, México, Diana.
- Gómez, E. (2004), *La cultura organizacional y su influencia en la empresa integradora: un caso de estudio*, tesis doctoral, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.
- Gonçalves, Alexis P. (2005), *Dimensiones del clima organizacional* [en línea] s/f [consultado el 19 julio 2005]. Disponible en <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>
- Martínez, Luis (2005), *Clima organizacional* [en línea] s/f [consultado el 19 julio 2005]. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>
- Schauber, Ann C. (2001), “Effecting Extension Organizational Change Toward Cultural Diversity: A Conceptual Framework” en *Journal of Extensión*, núm. 3, vol. 39 [en línea] junio [consultado el 19 julio 2005]. Disponible en <http://joe.org/joe/2001june/a1.html>
- Solís, V. (2003), *Análisis de la motivación del personal en relación con el clima organizacional*, tesis doctoral, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.
- Tunal, G. y G. Pérez (2004), “Identidad ocupacional y género en Telmex: el caso de las operadoras de la Central San Juan”, en *Contaduría y Administración*, núm. 212, enero-marzo, México, Universidad Nacional Autónoma de México-Facultad de Contaduría y Administración.
- Zepeda, F. (1999), *Psicología organizacional*, Addison Wesley Longman, México.