



Revista de Ciencias Sociales (Ve)  
ISSN: 1315-9518  
rcs\_luz@yahoo.com  
Universidad del Zulia  
Venezuela

## Complejidad y dinámica, la necesidad de considerarlas en la evaluación organizacional

**Méndez Valencia, Sergio; Morua Ramírez, Juan; Hernández Sampieri, Roberto**  
Complejidad y dinámica, la necesidad de considerarlas en la evaluación organizacional  
Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XXIV, núm. 2, 2018  
Universidad del Zulia, Venezuela  
Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28059579002>

## Complejidad y dinámica, la necesidad de considerarlas en la evaluación organizacional

Complexity and dynamics, the need to consider them in organizational assessment

*Sergio Méndez Valencia*

*Universidad de Guanajuato, México, México*

*smendezva@gmail.com*

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>

id=28059579002

*Juan Morua Ramírez*

*Universidad de Guanajuato campus Celaya-Salvatierra,*

*México*

*j\_morua@hotmail.com*

*Roberto Hernández Sampieri*

*Centro de Investigación de la Universidad de Celaya,*

*México*

*combajio@udec.edu.mx*

Recepción: 25 Noviembre 2017

Aprobación: 08 Marzo 2018

### RESUMEN:

En los estudios de gestión suele aislarse a los fenómenos y trabajarlos de una manera estática o semi-estática sin considerar la característica dinámica de la organización y su medio ambiente, este es el caso de la evaluación del clima organizacional. El objetivo de este artículo es reflexionar sobre la forma en que el individuo crea representaciones frente a los fenómenos dinámicos y demostrar cómo algunas de las herramientas utilizadas comúnmente para la evaluación organizacional no alcanzan a manifestar por completo la realidad compleja y dinámica que se vive en las organizaciones. El método que se usó incluyó una revisión de literatura sobre el pensamiento, la construcción de representaciones y los sistemas dinámicos y complejos. Posteriormente, se llevó a cabo un diagnóstico de clima organizacional a una empresa del ramo alimenticio mediante una escala válida y confiable. Los resultados encontrados llevan a deducir que en la organización existe un clima más bien positivo, sin embargo, como se pudo observar mediante los valores máximos y mínimos obtenidos, no todos los colaboradores piensan de la misma forma. Finalmente, se esboza la idea de la necesidad de buscar otras formas de captar dicha realidad, tal como lo pueden ser los propios métodos mixtos.

**PALABRAS CLAVE:** Construcción de representaciones, dinamismo, complejidad, evaluación del clima organizacional, métodos mixtos.

### ABSTRACT:

In the management studies we used to isolate phenomena and work them in a static or semi static way, without regard to the characteristic dynamic of the organization and its environment. This is the case of the organizational climate studies. The objective of this paper is to reflect on how the people make representations in front of the dynamic phenomena and demonstrate how some of the commonly used instruments of organizational evaluation, they do not reach to fully manifest the complex and dynamic reality that exists in organizations. With this goal, we made a literature review about the thought and construction of representations and about the complex and dynamic systems. Subsequently, a diagnosis of organizational climate was carried out to a food industry company through a valid and reliable scale. The results found lead to the conclusion that there is a rather positive climate in the organization, however, as could be observed by the maximum and minimum values obtained, not all collaborators think in the same way. Finally, the idea is proposed about the need to look for other ways of capturing reality in organizations, such as the mixed methods themselves.

**KEYWORDS:** Construction of representations, dynamism, complexity, assessment of organizational climate, mixed methods.

## INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo es reflexionar sobre la manera en que los individuos crean representaciones frente a los fenómenos dinámicos, lo anterior en el marco de las organizaciones. La manera que se ha planteado para abordar este tema ha sido a través del constructo denominado clima organizacional, el cual se caracteriza por su complejidad.

A manera de justificación se puede establecer que el mundo de las organizaciones es dinámico, sin embargo, esta afirmación lógica no parece ser tomada en cuenta en los estudios de gestión. La teoría tradicional inspirada en las ciencias clásicas estudia los sistemas y los fenómenos organizacionales de una manera estática o semi-estática (Chia, 1999). Esta falta de consideración resalta su importancia dado que los individuos, influenciados por los paradigmas clásicos dentro de las organizaciones deben de actuar, reflexionar, anticipar y problematizar creando representaciones inteligibles de la empresa.

En esta construcción individual de representaciones se forma, de una manera consensual y temporal, una percepción colectiva del ambiente laboral, en un grupo de sujetos que interactúan continua y rutinariamente formando el clima organizacional (Feldman y O'Neil, 2014). El estudio de este fenómeno organizacional ha considerado a la organización como estática o semi estática, aun cuando esta es cambiante y evolutiva. Así, el presente artículo, producto de una investigación científica, está dividido en tres partes: la primera hace referencia a la dinámica de los fenómenos que rodean al individuo, criticando a los paradigmas clásicos y profundizando en las características complejas del fenómeno, se presenta la discusión sobre el pensamiento y la realidad y se reflexiona sobre la manera en que los individuos crean representaciones frente a los fenómenos dinámicos.

En la segunda parte de este documento se aborda el tema del clima organizacional, se establecen los antecedentes en el estudio e interés de dicho constructo, para posteriormente analizar los diferentes conceptos de este, justificando que el clima organizacional es una suma de percepciones individuales de un fenómeno dinámico.

Finalmente, la tercera parte plantea un caso de estudio llevado a cabo para una empresa del ramo alimenticio. En este se muestra la forma tradicional en que se estudia el clima organizacional a través de una perspectiva estática del mismo, la cual ayuda a exponer la necesidad de incorporar otros paradigmas, enfoques y herramientas con la intención de entender mejor este tipo de constructos complejos.

## 1. MARCO TEÓRICO

### 1.1. Acción y construcción de representaciones frente a fenómenos dinámicos

Existen fenómenos dinámicos simples y deterministas, como el movimiento del péndulo o el movimiento de un motor, sin embargo, en la mayoría de los sistemas, los fenómenos dinámicos se transforman en complejos, adoptando entre otras características: la dificultad de predecirlos, la sensibilidad a las condiciones iniciales o la adopción de características nuevas y emergentes (Prigogine y Stenger, 1986).

Aunque desde la antigüedad filósofos como Heráclito describían a los fenómenos dinámicos y sus características, por ejemplo: la irreversibilidad, los cambios o la autoorganización (Morgan, 1999). Los paradigmas clásicos dominantes han motivado al individuo a considerar los fenómenos de la naturaleza y los sociales como deterministas y lineales, cerrándolos en cajas negras (Schröndinger, 2005), guiados por fuerzas invisibles que los hace tender al equilibrio, como lo muestra la idea de la mano invisible de A. Smith (Dellemotte, 2009), o con la hipotética ilusión de que pueden ser completamente conocidos, como en las ideas del filósofo y matemático P.-S. Laplace (Schermer, 1995).

De acuerdo con Morua y Morua (2015), en la gestión se observa que los paradigmas clásicos muestran los ideales tanto de la práctica como de la ciencia que consideran lo siguiente:

• Se puede definir fácilmente el presente y se puede hacer una correcta proyección del futuro basándose en datos del pasado.

• Es posible obtener una información completa de todos los fenómenos alrededor de un objeto estudiado.

• Se deben ignorar las excepciones, los fenómenos que se encuentran fuera de norma, utilizando a la estadística como herramienta para mostrar la regularidad.

• Todo lo subjetivo debe ser eliminado, buscando una respuesta universal y objetiva.

• Se puede poseer una habilidad para controlar todos los fenómenos que son calificados como deterministas.

Estas afirmaciones han construido un paradigma dominante que ha influenciado a los discursos en la sociedad, aun los no científicos. En efecto, en un medio ambiente cada vez más dinámico, las contribuciones del paradigma clásico aportan a los individuos soluciones convergentes pero limitadas para hacer frente a los fenómenos dinámicos, dado que no considera la incertidumbre, la variabilidad o las restricciones de los sistemas; dejando de lado las paradojas que los sistemas dinámicos crean y negando su existencia en el pensamiento del individuo (Morua et al., 2015).

Es cierto que los sistemas dinámicos complejos son difíciles de predecir, convirtiéndose en una fuente de incertidumbre, por lo que solo se pueden construir alrededor de ellos una serie de hipótesis plausibles, en donde la probabilidad de ocurrencia es cambiante en el tiempo. Esta característica de incertidumbre difiere de la ciencia clásica (Wallerstein, 2005) e invita a la construcción de estrategias y diálogos entre partes contrarias (Morin, 2005).

Pero se debe de reconocer que no todo es incertidumbre, sino el individuo no podría subsistir, entre el orden y el desorden de los sistemas complejos, se encuentra un estado llamado “organización” (Morin, 2005). La organización es un estado en el cual el sistema se mantiene activo y estable, tanto en su comportamiento como en su estructura. Esta, según Morin (1999) es solamente temporal dado que el desorden y el orden van a actuar para que se rompa esta organización. En el caso de la dinámica de un sistema, la misma se muestra a través de atractores que la conducen temporalmente hasta que un nuevo agente de cambio aparezca (Prigogine, 1994). Esta organización favorece al individuo en su percepción de la dinámica.

Esta visión de la dinámica está ligada a la observación. Es decir que un sistema dinámico debe ser declarado por el individuo, el cual requiere una participación suficiente durante un tiempo determinado (Conveney y Highfield, 1993).

Debido a todas estas características (incertidumbre, desorden, orden, organización, necesidad de observación), los individuos frente a fenómenos dinámicos solo pueden construir representaciones parciales, contextuales y subjetivas para definir la realidad, en forma de hipótesis como se observa en la Figura I.



Fuente: Morua (2013)  
 Figura I  
 Relación objeto/ sujeto

Figura I Relación objeto/ sujeto  
 Morua (2013).

Al elaborar estas hipótesis plausibles, el individuo actúa o intenta anticipar las acciones del sistema dinámico. Sin embargo, para las personas es difícil de captar toda la información relativa a la dinámica de un sistema y sus fenómenos ligados ya que posee capacidades cognitivas limitadas derivadas de la cantidad de elementos en interacción dinámica (Varela, 1996), cuenta además con la dificultad de guardar y procesar la información procedente de su propias limitaciones biológicas (Simon, 1991), no puede percibir toda la diversidad de estados posibles que un sistema dinámico llega a adoptar (Boisot y McKelvey, 2011) y no tiene información suficiente de los pequeños cambios que el medio ambiente puede aportar a las condiciones iniciales de un sistema y que pueden cambiar radicalmente el devenir del mismo (Prigogine, 1994).

### 1.1.1. Pensamiento y realidad

Los individuos utilizan los procesos de pensamiento para reflexionar, comprender y actuar. Regularmente considerando el contexto, la historia, los objetivos para definir la realidad que lo rodea (Le Moigne, 1994). Esta realidad debe ser probada y validada científicamente a través de diferentes métodos, dependiendo de su posición epistemológica, es decir existen diversas formas de ver la realidad y por tanto diversas formas de probar que esa realidad es científica.

El practicante de la gestión no se escapa de esa reflexión con respecto a la realidad, aunque no se cuestione profundamente de manera científica o filosófica, en la acción y con un objetivo determinado suele preguntarse sobre la realidad que lo rodea. Así, la realidad que los individuos definen se presta a diferentes interpretaciones, por lo que Martinet (2006) establece la necesidad de utilizar una epistemología de la acción.

Posicionando el trabajo en un enfoque constructivista, que indica que el individuo sólo puede conocer la realidad mediante la acción y la construcción (Avernier y Schmitt, 2007), se puede afirmar que:

- El individuo en la acción y teniendo un objetivo se pregunta sobre la realidad que lo rodea.
- La realidad es individualmente construida. El individuo construye representaciones simbólicas de su propia realidad (Avenier, 2007).
- La realidad es también co-construida, dado que el individuo no se encuentra aislado y mantiene interrelaciones con su medio ambiente.

Esta construcción de la realidad frente a la acción permite guiar el pensamiento del individuo hacia un objetivo dado. Al mismo tiempo, de manera recursiva, la realidad está definida por los procesos de pensamiento. Por consecuencia, el pensamiento debe poseer un cierto grado de racionalidad, la cual está formada por un dialogo incesante entre la construcción de representaciones y de estructuras lógicas para aplicarlas en el mundo real (Morin, 2005). Este grado de racionalidad no se cumple al cien por ciento, dado que el pensamiento puede ser influenciado por cuestiones afectivas, políticas o de objetivos que oculta el mismo individuo (Vygotsky, 1995).

Por otro lado, el pensamiento sirve para definir la realidad y, como se afirmó anteriormente, el individuo está influenciado por experiencias anteriores, su medio ambiente, su cultura y por los paradigmas adoptados, por lo que tiende a ligar sus representaciones con los saberes que anteriormente adquirió (David, 2007) creando con esto una forma de dialogo entre ellos (Morin, 2005).

Es también necesario señalar que el pensamiento no tiene un tiempo, dado que este puede ser muy vago, fugaz o inclusive ser retomado o retenido. Así, para que el pensamiento sea significativo el individuo se ayuda de la construcción de representaciones.

### 1.1.2. Construcción de representaciones

En la acción, los individuos pueden utilizar los procesos de pensamiento a través de la construcción de representaciones o puede utilizar las rutinas que se derivan de la experiencia (Leonardi, 2011). En el caso de las rutinas, estas pueden sustituir a la construcción de representaciones mentales, reduciendo el esfuerzo del individuo frente a lo dinámico, el problema surge cuando lo dinámico hace cambiar, emergir, modificar los fenómenos; dando paso al error (Morua, 2013).

Por otro lado, en la acción los actores adoptan sus saberes y sus conocimientos en función a sus actividades a realizar (Astier, 2007), es decir están teleológicamente orientadas (Le Moigne, 1999). Por lo tanto, lo que

guía la acción no es el saber por sí mismo adquirido anteriormente por el individuo, sino la representación elaborada a partir de este saber (David, 2007), por lo que utiliza estas representaciones para actuar. Pero el medio ambiente, dinámico y cambiante, puede hacer que la persona modifique sus representaciones o sus intenciones. Por lo que, derivado de las construcciones mentales, se puede observar que sus intenciones iniciales pueden estar alejadas de sus propósitos finales (Lizarralde et al., 2011).

Para la construcción de representaciones, que se sitúan en los procesos de pensamiento del individuo, éste utiliza funciones simbólicas, estas consisten en diferenciar entre significantes (símbolos o señales) y significados (objetos o eventos, esquematizados o conceptualizados) (Piaget, 1954). Resaltando la importancia tanto del lenguaje, como elemento integrador entre pensamiento y construcción de representaciones, y construcción de modelos, como elemento razonado de interpretación de dichas representaciones (Vygotsky, 1995).

Por un lado, el lenguaje ayuda a la clarificación y a la construcción de la coherencia de las ideas. Según Piaget (1954), sin el lenguaje no existiría ni el intercambio ni la cooperación, que causaría una deficiencia en la construcción de representaciones. Por otro lado, para alcanzar un objetivo dado el individuo requiere de la utilización de modelos para guiar y clarificar la construcción de representaciones.

Estos modelos toman el rol de herramientas que sitúan al centro de la relación entre el sujeto y sus actividades (Avenier y Schmitt, 2007). Ciertas herramientas, como las heurísticas, favorecen la inteligibilidad e incitan a la expresión y a la interpretación de los diferentes actores relacionados. Por tanto, la construcción de representaciones, que es un asunto individual, puede llevarse al plano colectivo a través del lenguaje y de la construcción de modelos, pero siempre manteniéndose en una temporalidad relativa para el sujeto.

## 1.2. Clima organizacional

Si bien es complicado determinar de forma definitiva la fecha en que se comenzó con el estudio sistemático para determinar el impacto de las percepciones en el comportamiento laboral, Hernández-Sampieri (2004) propone que éste tiene su punto de partida en 1927, cuando Elton Mayo y sus colaboradores se sumaron a las investigaciones realizadas en la planta Hawthorne de la empresa Western Electric.

Por su parte, Méndez (2008) propone que Mary Parker Follet y Chester Barnard contribuyeron de manera importante al alinear sus esfuerzos en la búsqueda de demostrar la relevancia de temas como: la participación de los trabajadores, la dinámica de la administración, la coordinación de los equipos de trabajo, la cooperación de los empleados, la función comunicativa, el entorno externo, así como la aceptación de la autoridad para las empresas, elementos que más adelante serían considerados por otros autores, ya sea en su conjunto o de manera separada, para el estudio del comportamiento de los colaboradores en la organización.

Abraham Maslow, Douglas McGregor, Frederick Herzberg, Victor Vroom, Henry Mintzberg y Chris Argyris, entre otros, fueron apareciendo hasta lograr consolidar algo que, por su novedad e importancia, resultó ser más que una simple línea de investigación; el comportamiento organizacional (Hernández-Sampieri, 2004).

### 1.2.1. Antecedentes en el estudio del clima organizacional

Para Juárez-Aduata (2012) el clima organizacional surgió en la década de 1930 de la psicología gestáltica de Kurt Lewin y de su interés en el inhabitado espacio psicológico de las personas (Schneider y Barbera, 2014). Por su parte, Méndez (2008) expone que en 1936 Lewin utilizó por primera vez el término “espacio de vida” para explicar las reacciones motivacionales y afectivas que presentan los individuos al cambio. Para Lewin et al. (1939) este emerge de las reacciones (actitudes sociales y ambientales) de la gente hacia las prácticas del liderazgo, y al que se refirieron como “clima social” y “atmósfera social”, los cuales según lo ve Hernández-Sampieri (2008), fueron utilizados como sinónimos para designar a las condiciones psicológicas creadas por los líderes en grupos. Esta sería la primera vez que se usaría el término “clima” para describir la esencia del significado psicológico de una situación social (Schneider y Barbera, 2014).

Son diversos y muy variados los elementos que han venido conformando los elementos que ahora constituyen a un constructo complejo y dinámico como lo es el clima organizacional, entre estos se pueden

mencionar: 1) la manera en que Francis Cornell en 1955 visualizó al clima organizacional, tal como una mezcla de interpretaciones o percepciones de los miembros de una organización, las cuales lo definen y moldean, 2) la evaluación que hicieron N.C. Morse y E. Reimer en 1956 acerca de la influencia de la participación en la toma de decisiones sobre la productividad y otros resultados en una gran compañía, 3) el desarrollo de herramientas como el Índice de Características de la Escuela o College Characteristics Index (CCI), el College and University Environment Scale (CUES) y el High School Characteristics Index, los cuales identifican como instrumentos pioneros sobre el clima organizacional, 4) la incorporación del concepto por parte de S.W. Gellerman a los textos organizacionales, así como su vinculación con la motivación y la productividad y 5) el énfasis hecho por McGregor en 1960 sobre el papel del directivo en la creación de un “clima gerencial” (Méndez, 2015).

Por otro lado, diversos autores entre los que se encuentra Schneider y Barbera (2014) y Schneider et al. (2011) ubican a la década de los sesentas como el momento en el que se inició con el estudio del clima organizacional. Argyris (1960) explica que es en esta década en la que queda de manifiesto que el clima organizacional tenía consecuencias importantes, además que a los colaboradores no se les podía tratar como a “niños” a través de procesos no participativos ni desafiantes.

En resumen, el mayor avance tanto conceptual como empírico en el estudio del clima ha sido el cambio de una visión molar y poco clara del mismo, hasta llegar a una perspectiva del constructo más estratégica o del proceso. Este cambio produjo un pensamiento conceptual centrado en el clima de interés, lo cual se reflejó en que los ítems usados para evaluarlo tuvieran un enfoque explícito en resultados estratégicos, por ejemplo: seguridad, servicio, o en procesos (ética, justicia, entre otros). El cambio descrito provocó además que el constructo se hiciera más accesible, pues lo orientó a procesos relevantes para la organización, resultados y acciones específicas que debían implementarse para mejorar el rendimiento de las diversas áreas de la empresa, lo cual contrasta con la aproximación inicial (Schneider et al., 2011).

### 1.2.2 Definiciones del clima organizacional

Al igual que sus antecedentes, las definiciones del clima organizacional son diversas, lo cual quizás también se deba a que se trata de un constructo dinámico. Ashok et al. (2014) explican que los investigadores han acuñado el término clima organizacional para describir el contexto social que vincula y sirve de mediador entre las características de la organización y las actitudes y comportamientos de la misma.

De acuerdo con Feldman y O’Neil (2014) el clima se refiere a las percepciones gestálticas de los empleados acerca de lo que es la organización en términos de prácticas, políticas, procedimientos, rutinas y recompensas. Por su parte, Wallace et al. (2013) mencionan que el clima es una descripción sobre lo que la gente observa y reporta en cuanto a lo que les pasa en una situación organizacional, basados en sus propias experiencias.

Una definición más o menos común del clima es aquella que lo conceptualiza como un conjunto de percepciones de los individuos respecto a su medio interno de trabajo. Estas percepciones reflejan la interacción entre los elementos individuales y las características y procesos de la organización (Schneider et al. 2013).

Hernández-Sampieri (2008) propone que el clima organizacional se fundamenta en “percepciones” colectivas de los empleados respecto a variables de la organización y menciona entre ellas a la estructura, las políticas y las prácticas administrativas, así como a los procesos humanos que ocurren en la interacción cotidiana dentro de la organización (comunicación, liderazgo, ejercicio de la jerarquía, entre otros). Es este mismo autor quien en 2004 expuso que el clima organizacional es una variable compleja, ya que no solo no es unidimensional, sino que tampoco puede explicarse de manera simplista como una variable compuesta con distintas subvariables que se puedan medir una por una para después sumarse linealmente. El mismo investigador manifiesta que desde su punto de vista, la definición que entiende al clima como “un conjunto de percepciones y opiniones de los individuos respecto a los elementos organizacionales o del ambiente de trabajo” (Hernández-Sampieri, 2004:109) tampoco logra mostrar completamente la esencia del constructo.

Para Hernández-Sampieri (2004:109):

“el clima es el producto de la interacción entre distintas percepciones, guiadas por un proceso psicológico de juicio común, subyacente, cognoscitivo y fundamental; además de colectivo. Este proceso obviamente es influido por diferentes aspectos y cuestiones relativas al ambiente laboral... y la naturaleza misma del individuo”.

## 2. MÉTODO

Después de revisar mediante la literatura la manera en que los individuos crean representaciones frente a los fenómenos dinámicos, se buscó contrastar dicha reflexión contra un diagnóstico clásico de clima organizacional. Para ello se utilizó la “Encuesta sobre Clima Organizacional” de Hernández-Sampieri (2004)<sup>1</sup>, la cual se conforma de subescalas del tipo Likert con cinco opciones de respuesta; consecuentemente, dos alternativas positivas, una neutral y dos negativas.

Para responder el cuestionario, se solicitaba a quienes lo contestaban que pensaran en lo que sucede la mayoría de las veces en su trabajo, lo cual hizo que el abordaje de este constructo haya sido más bien estático o semi-dinámico. La encuesta estaba compuesta de las dimensiones que se describen en la Tabla I y las opciones de respuesta iban desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo.

Tabla I Dimensiones, definiciones conceptuales e ítems de la Encuesta sobre Clima Organizacional

Dimensión	Definición conceptual
1. Moral	Percepción del grado en que los miembros de una organización o departamento colaboran y cooperan entre sí, se apoyan mutuamente y mantienen relaciones de amistad y compañerismo (intercambio psicológico).
2. Dirección	Consideración y apoyo por parte de los directivos atribuida por los miembros de la organización.
3. Innovación	Percepción del apoyo a las iniciativas tendientes a introducir mejoras en la manera como se realiza el trabajo, a nivel organizacional y departamental.
4. Percepción de la empresa-Identidad-Identificación	Identificación con la organización y orgullo de trabajar en ésta.
5. Comunicación	Percepción general sobre el estado de la comunicación en la organización y la capacidad de escuchar por parte de la empresa.
6. Percepción del desempeño	Conciencia compartida por desempeñarse con calidad en las tareas laborales, sobre la base de la cooperación.
7. Motivación intrínseca	Percepción del grado de motivación debido a factores provenientes del trabajo (importancia, variedad e interés).
8. Autonomía	Percepción de la libertad para tomar decisiones y realizar el trabajo.
9. Satisfacción general (con componente de liderazgo formal)	Percepción de la medida en que el individuo está satisfecho con los principales elementos que tienen que ver con sus tareas laborales (trabajo en sí, el superior, la organización, los compañeros y la capacitación).
10. Liderazgo	Percepción del apoyo en el trabajo y el soporte emocional que le brinda su superior.
11. Visión	Percepción de la meta organizacional y departamental que representa una fuerza motivacional para el trabajo.
12. Recompensas	Percepción de justicia y equidad en el salario y compensaciones recibidas.

Hernández-Sampieri (2004).

El diagnóstico se realizó a solicitud de una empresa del ramo industrial, la cual se encontraba realizando ajustes estratégicos en la organización y para la evaluación se consideró a prácticamente la totalidad de los colaboradores, se contó con un total de 99 casos válidos.

### 3. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados encontrados en cada una de las dimensiones que considera el instrumento utilizado.

Tabla II Resultados de la evaluación del clima organizacional

	Moral	Dirección	Innovación	Identidad	Comunicación	Desempeño	Motivación	Autonomía	Satisfacción	Liderazgo	Visión	Recompensas
Media	3.42	3.24	3.46	4.10	3.14	3.67	3.99	3.46	3.79	3.56	3.86	3.28
Desviación típica	0.83	0.87	0.86	0.72	0.95	1.00	0.67	1.05	0.79	1.03	0.95	0.97
Asimetría	-0.34	-0.17	-0.34	-1.02	-0.22	-0.35	-0.81	-0.52	-0.60	-0.72	-0.63	-0.36
Error típico de asimetría	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24
Curtosis	-0.38	-0.32	-0.43	1.45	-0.52	-0.83	1.18	-0.69	0.23	-0.33	-0.37	-0.57
Error típico de curtosis	0.48	0.48	0.48	0.48	0.48	0.48	0.48	0.48	0.48	0.48	0.48	0.48
Rango	3.56	4.00	3.75	3.50	4.00	3.50	3.50	4.00	3.83	4.00	3.50	4.00
Mínimo	1.44	1.00	1.25	1.50	1.00	1.50	1.50	1.00	1.17	1.00	1.50	1.00
Máximo	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Elaboración propia a partir de los datos recolectados en el estudio (2016).

Como se puede observar en la Tabla II, los valores encontrados se podrían entender como medios y medios altos, lo anterior tomando en cuenta que la escala incluía puntuaciones que iban del 1 al 5. Asimismo, la desviación estándar se puede considerar moderada, lo que significaría que no se presentaron grandes diferencias en las respuestas de los colaboradores, aun cuando sí se encontraron al mismo tiempo los valores mínimos y máximos que consideraba la escala.

Los resultados entonces sugerirían que el estado del clima organizacional de la empresa en cuestión es más bien positivo y que las percepciones de los trabajadores de la misma son consistentes, sin embargo, fue a solicitud de la organización que se realizó el diagnóstico, por lo que resultaría natural preguntarse ¿la herramienta estará reflejando la realidad que se vive en la organización?, en definitiva, no todos los colaboradores piensan de la misma forma, tal como se evidencia en los valores mínimos y máximos encontrados.

Para responder al cuestionamiento realizado se puede decir que la herramienta ha sido utilizada en múltiples ocasiones y ha demostrado validez de constructo (Hernández-Sampieri, 2004; Méndez et al., 2016) y consistencia interna (alfa de Cronbach = .970). Por lo que se cuenta con evidencia empírica que sostiene que el instrumento es fiable. Lo cual llevaría a las siguientes preguntas, ¿es suficiente un instrumento cuantitativo para capturar la realidad compleja y dinámica de las organizaciones?, ¿se deben ignorar los casos extremos, tanto positivos como negativos, en un afán por considerar solo los promedios en la evaluación del clima de una organización?

#### 4. DISCUSIÓN

De acuerdo con lo anteriormente descrito, frente a fenómenos dinámicos como el clima organizacional, los individuos sólo pueden construir representaciones parciales, contextuales y subjetivas para definir la realidad. Para edificar estas representaciones utiliza el pensamiento, el lenguaje y la definición de modelos (por ejemplo: dibujos, esquemas, símbolos, entre otros). El primer ejercicio presentado en este documento, es decir el diagnóstico mediante la “Encuesta sobre Clima Organizacional”, muestra un panorama estático, una visión parcial del constructo que sin embargo permite conocer las posibles áreas para mejorar.

Considerando que el clima organizacional es un fenómeno dinámico, para optimizarlo se requiere entonces de:

- Una acción colectiva, que en forma de dialogo permita capturar la diversidad de reflexiones y las particularidades de cada individuo. En efecto, las personas involucradas deben de reconocer que siempre

tendrán una capacidad parcial de actuar y de reflexionar (Morua y Schmitt, 2012) dado que naturalmente poseen una comprensión incompleta de las cosas (Genelot, 2001).

- Establecer lo que Girin (1990) llama una situación de gestión, que es cuando se reúnen un grupo de individuos para desarrollar una tarea determinada, con un tiempo definitivo, en un contexto específico, con la intención de llevar a cabo una acción colectiva cuyos resultados serán juzgados de manera externa.

- Realizar un ejercicio de modelización a través de la utilización de herramientas heurísticas, las cuales son guías para estimular la imaginación en los procesos de diseño y concepción (Avenier, 2007) para la construcción de modelos, así como el uso del lenguaje para que los individuos reflexionen y co-construyan su realidad, aunque esta sea temporal.

- La intervención de facilitadores que conduzcan la reflexión y el consenso derivado de la utilización de este tipo de herramientas y que promuevan ante todo un dialogo adecuado, sobre todo teniendo en cuenta las paradojas que surgen en los sistemas dinámicos (Morua, 2013).

La revisión de la literatura mostró lo complejo que resulta la construcción de representaciones frente a lo dinámico, dado que la realidad cambia, evoluciona, se degrada o se crean nuevas características. Por lo tanto, el individuo -directivo, colaborador o agente de cambio- solo pueden elaborar hipótesis plausibles que tienen la característica de una temporalidad relativa. Para ayudarse y clarificar dicha construcción y para comunicarla con el resto del sistema, se han utilizado diversas formas de lenguaje y herramientas que tienen el carácter de heurísticas, por lo que se requiere realizar un proceso de intervención que trabaje tanto con el individuo como con el grupo.

En cuanto al clima organizacional, se ha observado que este es el resultado de una construcción de representaciones individuales que se convierten en colectivas al existir un consenso sobre una situación organizacional. En efecto, el clima organizacional por definición es dinámico y derivado de una serie de representaciones.

## CONCLUSIONES

La construcción de representaciones frente a fenómenos dinámicos es difícil de generar, quizá por eso la ciencia clásica de la gestión establece paradigmas que se basan en formas estáticas o semi-estáticas. Los individuos son influenciados tanto por estas posiciones, como por la cultura, la interacción con otras personas, así como todos los objetos con los que el individuo tiene relación.

Frente a los fenómenos dinámicos el individuo puede optar por ignorarlos en su totalidad o parcialmente, como en el caso de las rutinas. Pero como lo dinámico, que es cambiante puede hacer que el individuo se equivoque, por lo que este puede decidir utilizar procesos de pensamiento que le ayuden a comprender la realidad subjetiva de dichos fenómenos, aunque el resultado sólo derive en la construcción de hipótesis plausibles.

El caso del clima organizacional se observa que es una suma de representaciones individuales factibles de calificar de una co-construcción temporal derivada de dicha dinámica. La importancia de medirlo y mejorarlo provoca el aumento tanto del bienestar, la productividad y la mejora del desempeño del individuo.

Teniendo en cuenta que la empresa es dinámica y la manera en la cual el individuo crea interpretaciones de dicho dinamismo, se puede observar la necesidad de intervenir para mejorar el clima organizacional y no solamente de evaluarlo. Así, dicha intervención se debe de llevar a cabo en dos tiempos. El primero deberá permitir la identificación, pudiera ser a través de una encuesta del clima laboral, que representa una forma estática. La segunda, pudiera contemplar la intervención tanto individual como colectiva, para que los colaboradores en conjunto mejoren el clima organizacional, lo cual representa la forma dinámica, así como un ejemplo del uso de los métodos mixtos de investigación, ya que se realizarían meta inferencias a partir de los resultados encontrados mediante las herramientas y enfoques cuantitativo y cualitativo.

Con respecto a las herramientas de gestión, la reflexión derivada de este artículo permite observar que los instrumentos que se están aplicando para el análisis del clima organizacional reflejan solo una visión estática de este y que quizás ya estén siendo sobre pasados por la dinámica actual de las organizaciones y de su medio ambiente. Notando también que los instrumentos de medición sólo son válidos bajo criterios positivistas (Hernandez-Sampieri, 2004) y que se requieren nuevas herramientas que reflejen el dinamismo de la organización.

Para finalizar, es importante aclarar que este trabajo se encuentra en una etapa de exploración, en la que se busca no más que reflexionar sobre un aspecto que se considera relevante para la gestión, su alcance por lo tanto es limitado en cuanto al número de organizaciones (en esta oportunidad se comenzó por un solo caso) y la incipiente etapa en la que se encuentra, sin embargo se pretende abrir un espacio para la cavilación respecto a la forma en que actualmente se evalúan fenómenos dinámicos como el clima organizacional, pero igual se pueden evaluar otros fenómenos como la cultura, el aprendizaje, la estrategia y otros tantos aspectos organizacionales, lo cual se considera puede ser la humilde aportación al conocimiento del presente documento.

## REFERENCIAS

- Argyris, Chris (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood. Dorsey Press. Pp. 687.
- Ashok, Reddy; Shea, Judy A.; Canamuccio, Anne y Werner, Rachel M. (2014). "The Effect of Organizational Climate on Patient-Centered Medical Home Implementation". *American Journal of Medical Quality*. Vol. 30, No. 4. Philadelphia, PA, USA. Pp. 1 – 8.
- Astier, Philippe (2007). "Dire, faire et savoir. Remarques sur leurs relations à l'occasion des discours d'expérience". En Avenier, Marie-José, & Schmitt, Christophe. *La construction de savoirs pour l'action*. Paris. L'Harmattan. Pp. 69-85.
- Avenier, Marie-José (2007). "Repères pour la transformation d'expérience en science avec conscience". En Avenier, Marie-José, & Schmitt, Christophe. *La construction de savoirs pour l'action*. Paris. L'Harmattan. Pp. 139-169.
- Avenier, Marie-José y Schmitt, Christophe (2007). "Élaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers". *Revue française de gestion*. No. 74. Paris, Francia. Pp. 25-42.
- Boisot, Max y McKelvey, Bill (2011). "Complexity and organization environment. Relations: Revisiting Ashby's law of requisite variety". En Peter Allen, Steve Maguire & Bill McKelvey, *Complexity and Management*. London. Sage. Pp. 279-298.
- Chia, Robert (1999). "A rhizomic model of organizational change and transformation: prospective from a metaphysics of change". *British journal of management*. Vol. 10. Londres, Inglaterra. Pp. 209-227.
- Conveney, Peter y Highfield, Roger (1993). *La flecha del tiempo*. Barcelona, España. RBA editores. Pp. 488.
- David, Albert (2007). "Scientificité et actionnabilité des connaissances en sciences de gestion: reversons la perspective". En Avenier, Marie-José, & Schmitt, Christophe. *La construction de savoirs pour l'action*. Paris. L'Harmattan. Pp. 109-137.
- Dellemotte, Jean (2009). "La main invisible d'Adam Smith : pour en finir avec les idées reçues". *L'économie politique*, No. 44. Paris, Francia. Pp. 28-41.
- Feldman, Daniel C. y O' Neill, Olivia Amanda (2014). "The Role of Socialization, Orientation, and Training Programs in Transmitting Culture and Climate and Enhancing Performance". En Benjamin Schneider y Karen M. Barbera (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. New York, EE. UU. Oxford University Press. Pp. 44 – 64.
- Genelot, Dominique (2001). *Manager dans la complexité*. Paris. INSEP. Pp. 401.
- Girin, Jacques (1990). "L'analyse empirique des situations de gestion: Eléments de théorie et de méthode". En Martinet, Alain. *Epistémologies et sciences de gestion*. Paris. Economica. Pp. 141-182.

- Hernández-Sampieri, Roberto (2004). "Elaboración de un instrumento para evaluar el clima organizacional en el medio laboral mexicano". Tesis de maestría no publicada. Instituto de Estudios Universitarios, A.C. Puebla. Puebla, México.
- Hernández-Sampieri, Roberto (2008). "Exploración del Modelo de los Valores en Competencia en el medio laboral mexicano". Disertación doctoral no publicada, Universidad de Celaya, Gto., México.
- Juárez-Adauta, Salvador (2012). "Clima organizacional y satisfacción laboral". Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social. Vol. 3, No. 50. Distrito Federal, México. Pp. 307-314.
- Le Moigne, Jean-Louis (1994). *La théorie du système général: théorie de la modélisation*. Paris : Presses universitaires de France. Pp. 258.
- Le Moigne, Jean-Louis (1999). *La modélisation des systèmes complexes*. Paris : Dunod. Pp. 178.
- Leonardi, Paul (2011). "When flexible routines meet flexible technologies: Affordance, constraint and the imbrication of human and material agencies". *MIS Quarterly*, Vol. 35, No.1. Minnesota, USA. Pp.147- 167.
- Lewin, Kurt; Lippitt, Ronald y White, Ralph (1939). "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates". *Journal of Social Psychology*. No. 10. Iowa, Missouri. Pp. 271 - 299.
- Lizarralde, Iban; Larrasquet, Jean-Michel y Coutts, Nicholas (2011). "Design and innovation in the face of complexity (Towards new challenges of thinking systems and learning)". *Projectics/Proyéctica/Projectique*. No. 8. Bruxelas, Belgica. Pp.199-211.
- Martinet, Alain-Charles (2006). "Stratégie et pensée complexe". *Revue française de gestion*. N.160. Paris, Francia. Pp 1-45.
- Méndez, Sergio (2008). "Caracterización del clima y la cultura organizacional del primer club de afiliación y lealtad para un equipo de fútbol en México". Tesis de Maestría no publicada. Universidad de Celaya. Guanajuato, México.
- Méndez, Sergio (2015). "Efecto del clima organizacional en la disposición para aprender de las empresas de la región Laja-Bajío". Manuscrito no publicado, Instituto Tecnológico de Celaya. Guanajuato, México.
- Méndez, Sergio; De la Garza, Ma. Teresa y Hernández-Sampieri, Roberto (2016). "Análisis factorial de la Encuesta sobre el Clima Organizacional, un acercamiento a su validación". Manuscrito no publicado, Universidad de Guanajuato, Celaya. Guanajuato, México.
- Morgan, Gareth (1999). *Images de l'organisation*. Québec. De Boeck université. Pp. 518.
- Morin, Edgar (1999). *La méthode 1: la nature de la nature*. Paris. Seuil. Pp. 400.
- Morin, Edgar (2005). *Introduction à la pensée complexe*. Paris. Seuil. Pp. 158.
- Morua, Juan (2013). "Pour une conception stratégique de la valeur des produits et services, une approche dynamique en PME". En: *Thèse en sciences de la gestion*, Université de lorraine. Nancy, France. Pp. 290.
- Morua, Juan y Morua, Ernesto (2015). "Las políticas públicas ¿El reino del demonio de Laplace?". 3er Congreso Latinoamericano de ciencias sociales. Restructuración y vigencia del modelo neoliberal en América Latina. Zacatecas, México.
- Morua, Juan y Schmitt, Christophe (2012). *Principios de la dinámica y su aplicación en gestión*. X congreso latinoamericano de dinámica de sistemas. Buenos Aires, Argentina.
- Morua, Juan; Molina, Rubén y Contreras, Ricardo (2015). "La dinámica y su efecto paradojal en la construcción de estrategias en las Pyme". IV congreso nacional CIMIPYME y I congreso internacional de investigación sobre Pyme del ICSB. "La empresa sustentable y su compromiso social". Puerto Vallarta, Jalisco.
- Piaget, Jean (1954). "Le langage et la pensée du point de vue génétique". *Acta psychologica*. Vol.10. Gent, Bélgica. Pp.51-60.
- Prigogine, Ilya (1994). *Les lois du chaos*. Paris. Flammarion. Pp. 125.
- Prigogine, Ilya y Stengers, Isabelle (1986). *La nouvelle alliance*. Paris. Folio. Pp. 439.
- Schermer, Michael (1995). "Exorcising Laplace's demons: Chaos and antichaos, history and metahistory". *History and theory*. Middletown, USA. Pp. 59-83.
- Schneider, Benjamin; Erhart, Mark G. y Macey, William H. (2013). *Organizational Climate and Culture*. Annual Review of Psychology. No. 64. Palo Alto, California. Pp. 361-388.

- Schneider, Benjamin y Barbera, Karen M. (2014). "Introduction: The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture". En B. Schneider y K. M. Barbera (Eds.). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. New York, EE. UU. Oxford University Press. Pp. 3 – 22.
- Schneider, Benjamin; Erhart, Mark G. y Macey, William H. (2011). "Organizational Climate Research achievements and the road ahead". En N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom y M. F. Peterson (Eds.). *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks, California. Sage. Pp. 29 – 49.
- Schröndinger, Erwin (2005). *¿Qué es la vida?* Barcelona, España. Espasa-Calpe. Pp. 57.
- Simon, Herbert A. (1991). *Sciences de l'artificial*. Paris. Dunod. Pp. 464.
- Varela, Francisco (1996). *Invitation aux sciences cognitives*. Paris. Editions du Seuil. Pp. 122.
- Vygotsky, Lev (1995). *Pensamiento y lenguaje*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Fausto. Pp. 336.
- Wallace, J. Craig; Edwards, Bryan D.; Paul, Jeff; Burke, Michael; Christian, Michael y Eissa, Gabi (2013). "Change the Referent? A Meta-Analytic Investigation of Direct and Referent-Shift Consensus Models for Organizational Climate". *Journal of Management*. Vol. 42, No. 4. Pp. 1 – 24.
- Wallerstein, Immanuel (2005). *La incertidumbre del saber*. Barcelona, España. Gedisa. Pp. 184.

## NOTAS

- 1 Las definiciones conceptuales y operacionales de las dimensiones se tomaron de Hernández-Sampieri (2004:65-73) con tan solo algunas modificaciones.