

# Cultura y clima organizacionales: una aproximación a la metodología cualitativa<sup>1</sup>

Reina Valbuena<sup>2</sup>

*Ph.D en Administración Educativa. Profesora Titular de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia.*

## Resumen

Este artículo ofrece una visión sinóptica de un estudio exploratorio de la cultura y el clima organizacional, realizado en el contexto laboral conformado por el personal docente, administrativo y obrero de una División de Estudios para Graduados de la Universidad del Zulia en Maracaibo. Puesto que la investigación se atuvo a criterios cualitativos y no cuantitativos, la atención de la autora se centra en los aspectos metodológicos del proceso.

**Palabras claves:** Cultura organizacional, clima organizacional, contexto laboral, investigación cualitativa.

## *Organizational culture and climate an approach to qualitative research methodology*

## Abstract

This article offers a synoptic view of an organizational culture and climate exploratory study conducted in the work context provided by professors, employees and workers of a Graduate Studies Division of Zulia State University at Maracaibo (Venezuela). Since

1 Valbuena, Reina. **Cultura y clima organizacionales en una unidad operativa de la Facultad de Humanidades y Educación**. Maracaibo: Universidad del Zulia. Facultad de Humanidades y Educación. División de Estudios para Graduados. (Trabajo de Ascenso). 1993.

2 La autora agradece a sus colegas Virginia Pirela, Belín Vásquez de Ferrer y Margarita Becerra, su apoyo y sus aportes críticos.

the researcher followed qualitative criteria and procedures, attention is focussed upon the methodological aspects of the research process.

**Key words:** Organizational culture, organizational climate, work context, qualitative research

## Introducción

Los estudiosos de la "cultura organizacional" se encuentran en un territorio muy poco explorado y, para orientar su búsqueda, cuentan apenas con un mapa muy elemental. Sin embargo, pese a la naturaleza incompleta y equívoca de los conceptos de cultura que se encuentran en la teoría organizacional y en las publicaciones sobre gerencia (tan fascinantes como confusas), puede entenderse la cultura organizacional como "un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización, por sus líderes pasados y presentes, y por diversos factores de contingencia" (Allaire y Firsirotu, 1992).

Por su parte, el concepto de "clima organizacional", con sus múltiples definiciones, es relativamente nuevo en el campo de la psicología de las organizaciones. Fue introducido por Gellerman en 1960 y los orígenes teóricos del término no están totalmente claros para los investigadores. Algo que parece evidente es que tiene

relación con la ecología, la atmósfera, el ambiente, y el sistema humano o social.

El clima constituye la atmósfera humana de una organización, y no cabe duda de que es un factor que influye en el rendimiento y la satisfacción laboral. Puesto que constituye un elemento multidimensional, está configurado por un conjunto de características de la organización, de los individuos, y de la interacción entre ellos. Por esta razón, puede ser difícil describirlo o traducirlo en palabras; sin embargo, sus efectos se sienten muy fácilmente, ya que suelen ser más evidentes que sus determinantes.

El concepto de "clima" frecuentemente aparece confundido con la noción de "cultura". No obstante, si bien el término tiene una connotación de continuidad, no es tan permanente como la cultura organizacional, ya que el clima puede cambiar más fácil y rápidamente después de una intervención en el sistema (Brunnet, 1990).

## Un estudio sobre cultura y clima organizacionales

En un primer intento de explorar la cultura y el clima organizacionales en un micro-sistema, se realizó un estudio en la División de Estudios para Graduados de la Facultad de Humanidades y Educación de L.U.Z., tomando como unidad de análisis la totalidad del grupo conformado por profesores, empleados y obreros que la-

boran en la mencionada División (unas 25 personas), tomando en cuenta, en situaciones específicas, la interacción con los estudiantes (unos 150).

La metodología empleada se ciñó más a criterios cualitativos que cuantitativos, apoyándose en la observación sistemática de personas, grupos y situacio-

nes, durante dos semestres, en el propio contexto de trabajo. Se recopiló información a través de sondeos de opinión, entrevistas informales, e interacción frecuente con los distintos componentes del sistema humano.

En vista de que el estudio representa una primera aproximación al enfoque cualitativo, el presente artículo se centra en los criterios metodológicos que se aplicaron para abordar el estudio de la cultura y el clima organizacionales en el contexto de referencia. No obstante, es importante explicitar, aún cuando sea en forma muy resumida, los aspectos más relevantes de la investigación.

En efecto, más que a generar conocimientos "per se", la investigadora se propuso elaborar un pre-diagnóstico de dos factores que, originándose en el funcionamiento del sistema humano, afectan a este mismo sistema, comprometiendo la productividad organizacional y la satisfacción laboral de los involucrados.

Si bien el material bibliográfico sobre cultura y clima organizacionales es relativamente escaso en nuestra localidad -apenas comienzan a circular en el país publicaciones de relevancia en la materia- se llegó a una visión general de trabajos recientes de procedencia local, nacional y extranjera. En este sentido se concluyó que no hay todavía suficiente claridad conceptual sobre los términos "cultura" y "clima" aplicados al ámbito organizacional. Es evidente que los investigadores se debaten en un terreno lleno de arenas movedizas.

No obstante, se percibe cierto consenso sobre la importancia del estudio y comprensión de los alcances teóricos y prácticos de ambos temas, los cuales

aparecen muchas veces entrelazados y hasta tienden a confundirse. En todo caso, "cultura" y "clima" se refieren a realidades intangibles, no medibles, de suma importancia para la gerencia y el liderazgo en cualquier organización.

En el estudio, tres modelos teóricos, con sus respectivos instrumentos operativos, sirvieron de marco de referencia: el Modelo de Descripción Circular del Contexto, de Manuel Barroso; el Modelo de Cultura Grupal, de Blake y Mouton; y el Modelo Descriptivo del Clima Organizacional de Halpin y Croft.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes: (1) existencia de varias culturas en interacción o yuxtaposición; (2) la cultura y el clima identificados presentaron características complementarias; (3) se determinó que la cultura predominante es una cultura de convivencia, donde el interés por la gente prevalece sobre el interés por la productividad; (4) se determinó que el grupo otorga una enorme importancia a la norma "per se", así como a la afiliación como posibilidad de "poder" más que como posibilidad de logro en equipo; (5) se determinó que el clima o atmósfera humana es diferente en el grupo de profesores, en el grupo de empleados y en el grupo de obreros; (6) la combinación de "microclimas" dio por resultado un clima global de tipo familiar-paternalista, en el cual se espera que las soluciones vengan de la autoridad o se den "en virtud de la norma"; (7) en el grupo de docentes se observó una tendencia hacia el clima autónomo, en el cual cada quien se responsabiliza por su trabajo y goza de un amplio margen de libertad para funcionar en las áreas de su competencia; (8) el contexto organizacional visto en todos

sus elementos (tiempo, espacio, mapas, personas, recursos, alternativas, valores y normas) es más jerárquico que orgáni-

### **Crterios metodológicos**

Tratándose de un trabajo de observación de campo en el propio contexto laboral, cuyos resultados -además de generar algún conocimiento- estarían destinados a servir de punto de partida para la toma de decisiones en el plano gerencial, la estrategia metodológica siguió muy de cerca los planteamientos de Miguel Martínez (1991) en su trabajo sobre investigación cualitativa.

Como bien expresa Martínez, el enfoque cualitativo rechaza la pretensión "científica" de cuantificar toda realidad humana dejando fuera elementos tan importantes como "el contexto, la función y el significado de los actos humanos".

Desde el punto de vista cualitativo, se enfatiza la visión de totalidades, tal como ocurre en la teoría de los sistemas y en los enfoques gestáltico y humanista, más adecuados para la comprensión de realidades complejas entre las que se cuentan los fenómenos humanos. Se adopta, además, una actitud de apertura mental, de exploración a la manera de quien va a aprender, dejando a un lado las ideas preconcebidas, mirando e interactuando con la realidad observada.

Puesto que no siempre ni necesariamente el método es la clave de la comprensión de la realidad, y en la noción de que las técnicas estadísticas pueden ayudar pero no son suficientes, la autora del presente trabajo se atuvo a los siguientes criterios:

1.

co, y necesita movilizar y optimizar su propia energía.

### **Búsqueda de la información:**

La información se recopiló en el lugar de los hechos, donde diariamente ocurre la rutina del trabajo, con sus actividades, interacciones y sentimientos (Homans, 1974). Los datos se fueron acumulando en notas tomadas a partir de observaciones, conversaciones informales, reuniones de trabajo, y participación en situaciones emergentes que sirvieron para orientar la recolección de información relevante.

En realidad, no se entró al estudio con un problema completamente elaborado, sino con pistas generales que luego se convirtieron en datos más firmes y precisos a medida que la búsqueda de información avanzaba. No se partió, pues, contra lo que suele hacerse, de un diseño estructurado y rígido; más aún, durante el proceso de búsqueda, que duró desde Octubre de 1992 hasta Julio de 1993, hubo que hacer ajustes en el curso a seguir, sin perder de vista el foco de interés que permitía identificar los datos significativos.

### **2. Registro de la información:**

A partir de sucesivas observaciones, se fue registrando información de verbalizaciones y conductas. La participación en diversas situaciones permitió detectar procesos emergentes de comunicación, liderazgo, toma de decisiones, juegos de poder, manejo de conflictos,

procesos de cambio e innovación, formas de control del personal, atención a los usuarios, relaciones interpersonales, y estilo de gerencia.

En todos estos procesos se tuvo en cuenta a todos los componentes del sistema: directivos, profesores de planta, profesores eventuales, estudiantes, egresados, empleados y obreros, buscando en todo momento adoptar una postura que permitiera comprender las razones de la conducta de los sujetos: contenido y forma de las conversaciones e interacciones entre colegas, entre subalternos y directivos, entre estudiantes y profesores, entre directivos y empleados, entre profesores y empleados, entre estudiantes y empleados, entre empleados, entre estudiantes, y entre todos éstos y la investigadora; se tomó nota de las verbalizaciones y conductas del personal obrero, y de las interacciones de éste con el resto de las personas y grupos.

Se pudo observar al grupo y sus sub-grupos en diferentes momentos y situaciones, y se logró hacer acopio de observaciones de conductas no verbales, así como de patrones de acción, costumbres, hábitos y rutinas; se observó la forma en que se llevarán los registros, archivos, y documentos y, finalmente, se tomó nota de la tecnología existente y el uso que de ella se hace.

Las observaciones fueron reiterativas, y se fue tomando notas vez por vez, registrando la información en fichas al final de cada semana, al final de cada mes, y al final de cada semestre.

### **3. Agentes de la investigación:**

Los maestrantes de las cátedras que desarrolla la investigadora colaboraron indirectamente, aplicando y probando instrumentos en diferentes contextos; sin embargo, los procesos de observación y recolección de datos en el contexto laboral en estudio, estuvieron completamente a cargo de la investigadora, quien analizó e interpretó la información recolectada, dando origen al informe final.

### **4. Instrumentos utilizados:**

La información recogida se estructuró sobre la base de tres instrumentos:

- a el Círculo del Contexto de Manuel Barroso, adaptado por la autora del presente trabajo; este instrumento permitió organizar las observaciones considerando tiempo, espacio, mapas grupales, personas, recursos, alternativas, valores y normas;
- b la Rejilla de Cultura Grupal de Blake y Mouton, que permitió dar forma a los datos en términos de diferentes tipos de cultura, de acuerdo con los valores predominantes en el grupo en relación con las personas y con el trabajo; y, por último,
- c el Cuadro de Registro de Clima elaborado por la autora del presente trabajo, con base en el Modelo Descriptivo de Clima de Halpin y Croft, de modo que hubiese criterios claros para describir el clima organizacional to-

mando en cuenta los siguientes elementos: nivel de compromiso con el grupo, percepción de la carga de trabajo, motivaciones predominantes, y relaciones interpersonales.

El Cuadro de Registro de Clima permitió, además, registrar datos sobre las siguientes características de la gerencia: distancia o cercanía a los subalternos, seguimiento de los procesos, empuje y capacidad para movilizar la energía del grupo, y trato hacia las personas.

No se consideró oportuno ni conveniente aplicar estos instrumentos directamente a los sujetos observados, de modo que tanto el Círculo, como la Rejilla y el Cuadro de Registro sirvieron únicamente para vaciar y organizar las anotaciones de campo, dándole forma al cúmulo de apuntes y sistematizando las percepciones de la investigadora.

Puede decirse que no se hizo ningún intento de intervenir artificialmente la realidad; la investigadora, a veces sumergida en el medio, y otras en el rol de simple observadora, recabó desde dentro y desde afuera, "en vivo y en directo", datos importantes sobre la vida del contexto organizacional que le interesaba.

## 5. Secuencia:

No se estableció una secuencia estructurada en la recolección de información, sino que se trabajó de manera holística, tomando las situaciones tal como ocurrían en la realidad: muchos procesos ocurrieron simultáneamente, entrelaza-

dos, y muchos episodios aparecían en estrecha interrelación.

La interpretación de los datos fue surgiendo poco a poco, hasta tener al final un cuadro interpretativo más completo de todo lo observado y vivido.

## 6. Población y muestra:

Por cuanto no había pretensiones de alta generalización, sino que más bien se buscaba ofrecer resultados y sugerencias para introducir cambios y mejoras en el funcionamiento del micro-sistema estudiado, se descartó la muestra estadística en favor de pequeñas muestras intencionales basadas en criterios congruentes con los modelos teóricos en los cuales se apoyó la interpretación de los datos.

En la mayoría de los casos, las situaciones permitieron observar al grupo y subgrupos en su "estado natural", de modo que pudo obtenerse información sobre cada sujeto en particular, sobre cada sub-grupo y sobre el grupo total. Las situaciones atípicas se tomaron en cuenta sólo como eventos excepcionales, mientras se daba una mayor ponderación a los hechos repetitivos o habituales, los cuales podían reflejar mejor la cultura y el clima organizacional.

## 7. Hipótesis de trabajo:

La investigadora estuvo en todo momento abierta y atenta al material emergente, en la seguridad de que los fenómenos observados terminarían dejando aflorar un cierto orden.

Sin embargo, puesto que la investigadora se movía en un contexto que ya

conocía, no era posible partir de cero o colocar la mente en blanco; de modo que no pudo evitar salir a la investigación con la intuición de que se encontraría con varias culturas organizacionales coexistiendo en el mismo contexto, dentro de un clima organizacional con cierto grado de variabilidad y bastante cónsono con la cultura predominante.

También arrancó con la creencia de que la cultura sinérgica (de máxima cohesión interna y coherencia externa), y el clima organizacional abierto (de participación y máxima cooperación) no prevalecerían.

## **8. Criterios de objetividad:**

En principio, es casi imposible eliminar totalmente la subjetividad de cualquier estudio de la realidad, sobre todo en el campo de las ciencias humanas, pues-

## **Consideraciones sobre la metodología cualitativa:**

La metodología cualitativa coloca al investigador en una postura menos tensa, y en una actitud más serena y abierta al abordar las diferentes etapas de la investigación. El no tiene que encontrar algo que anda buscando y que forzosamente tiene que estar allí; sencillamente se propone y se dispone a percibir la multiplicidad de interrelaciones que ocurren en un contexto hasta que logra ver las estructuras que emergen y dan sentido a lo que observa. No hay rigidez en el método y, aún cuando la disciplina, la persistencia y el cuidadoso auscultar la realidad siguen estando presentes, queda un margen más amplio para la creatividad.

El proceso, hay que decirlo, se hace lento y laborioso. Ciertamente, pue-

to que entre el observador y lo observado se establece una relación indisoluble, máxime cuando el investigador es parte del sistema estudiado.

Puesto que no se ubica este estudio dentro del modelo conocido como "científico" ni se ajusta -sin desdeñarlas- a las estrategias ya conocidas en Metodología de la Investigación, se adoptó una postura holística, en un intento por aprender "el arte de ver los árboles y el bosque" (Senge, 1992).

La información se recopiló en la forma más completa posible, cuidando de que la participación de la investigadora no distorsionara la realidad. Esta verificaba sus percepciones escuchando las de sus colegas, las de los estudiantes y el resto del personal, de modo que no resultasen sólo afirmaciones personales o meramente "subjetivas".

de haber dificultades para establecer cuándo poner fin, o dónde poner límites a lo que se quiere abarcar: un fenómeno llama a otro, y a veces el panorama se hace tan complejo que en muchas situaciones parece imposible abarcarlo, describirlo e interpretarlo. En esa dinámica de figura-fondo, se está frente a un inmenso calidoscopio.

En todo caso, no faltará la pregunta: ¿es sólo una percepción subjetiva? Habría que preguntarse qué experiencia humana está exenta de toda subjetividad. De todas formas, es recomendable que se formen equipos en cuyo seno pueda haber intercambio, discusión y diálogo, de modo que el investigador compare sus

puntos de vista con los de otros igualmente interesados en el tema.

### Aplicación de los resultados:

A partir de los resultados, los cuales ya han sido previamente resumidos en el presente artículo, la investigadora formuló varias recomendaciones:

- 1 replicar el estudio aplicando el enfoque cualitativo en otros micro-sistemas de la Facultad y de la Universidad; esto permitirá a los investigadores adquirir cada vez mayor dominio de la metodología cualitativa, la cual ofrece más y mejores posibilidades de abordar las realidades complejas que plantea el estudio de los sistemas humanos;
- 2 diseñar e instrumentar estrategias gerenciales y de formación del per-

sonal que permitan desarrollar en cada grupo:

- a la conciencia del tipo de cultura organizacional que configura la personalidad de su grupo de trabajo y su importancia en el sentido de pertenencia, cohesión y motivación para la participación;
- b la conciencia de la importancia que sobre la productividad y satisfacción laboral tiene el clima o atmósfera humana de una organización, de la cual todos y cada uno de sus miembros son responsables.

### Referencias Bibliográficas

1. Allaire, Iván y Mihaela E. Firsirotu. "Teorías sobre la cultura organizacional", en **Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos**. Bogotá: Legis Editores, S.A. 1992. (Trabajo publicado por primera vez en **Organization Studies**, 1984)
2. Barroso, Manuel. **Autoestima, ecología o catástrofe**. Caracas: Editorial Galac. 1987.
3. Blako, Robert R., Jane S. Mouton and Robert L. Allen. **Cómo trabajar en equipo. Una teoría para impulsar la productividad de su grupo empresarial**. Bogotá: Editorial Norma. Colección Desarrollo Gerencial. 1989.
4. Brunnet, Luc. **El clima en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias**. México: Editorial Trillas, Colección "Desarrollo de Recursos Humanos", 1987.
5. Gellerman, S.W. **People, Problems and Profit**. New York: McGraw Hill. 1960.
6. Halpin, Andrew W. "Change and Organizational Climate", in **Ontario Journal of Educational Research**, VIII, 3, Spring 1966, p. 235.
7. Halpin, Andrew W. and Croft, Don B. "Organizational Climate Description Questionnaire", in Robert G. Ovens, **Organizational Behavior in Schools**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc. 1970.
8. Halpin, Andrew W. and Croft, Don B. **The Organizational Climate of Schools**. Chicago: Midwest Administration Center. The University of Chicago. 1963.
9. Homans, George C. **The Human Group**. New York: Harcourt Brace & World, Inc. 1950.
10. Homans, George C. **Social Behavior: Its elementary Forms**. New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc. 1974.

**11. Martínez, Miguel M. La investigación cualitativa etnográfica en educación. Manual teórico-práctico. Caracas: Editorial Texto S.R.L. 1991.**

**12. Senge, Peter M. La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización aprendiz. Buenos Aires: Editorial Gráfica. 1990.**