

# Clima organizacional

## Antesala del aseguramiento de la calidad

Angel León González\*

---

### Resumen

*Obtener la certificación del producto y/o servicios requiere de la evaluación de la empresa a todos los niveles en los aspectos financieros, comercial, técnicos y legal, aconsejan todos los expertos en aseguramiento de la calidad, incluyendo la normal ISO 9000. Lo anterior busca determinar el cumplimiento de los elementos de la norma; sin embargo, el clima organizacional podría ser la puerta de entrada al proceso de aseguramiento de la calidad, dado que son las personas, de todos los niveles, las que hacen posible el éxito de este tipo de proyectos.*

*Likert<sup>1</sup> define «clima organizacional» como un sistema abierto compuesto por elementos estructurales que tienen que ver con el individuo y su participación y que afectan un comportamiento; son permanentes, objetivos, describen y caracterizan una organización y la distinguen de otra; así mismo, describe el sentimiento que el empleado tiene de su empresa en cuanto a las oportunidades que ésta ofrece, sus valores y recompensas por un buen rendimiento.*

**Palabras claves:** Norma ISO 9000, clima organizacional, aseguramiento de la calidad.

### Abstract

*Obtaining a certification for products and/or services, requires of an internal evaluation of the organization in all their levels, including financial, commercial, technical and legal aspects. This is the advice given by experts in quality assurance and it's taken into account in the international standard ISO 9000. That internal evaluation is carried out in order to determine the observance of International Standard requirements; however, the «Organization Environment» must be the front door to the quality assurance process, since people of each level are who guarantee the success of this kind of projects.*

*Likert<sup>1</sup> defined organization environment as an open system, composed by structural elements which are related to the individual and its contribution and participation, and affects a behavior; the organization environments are lasting and objective, they defined and characterize a company and make it different to other; also, organization environment describe the feeling that employees have to the company, their opportunities, values, and recompense.*

**Key words:** International Standard ISO 9000, organization environment, quality assurance.

Fecha de recepción: 10 de octubre del 2000

---

\* Ingeniero Industrial de la UIS; Magister en Administración de Empresas de la Universidad del Norte; Especialista en Gestión Industrial de la Universidad Politécnica de Valencia (España) y candidato a Doctor de esa misma universidad. Profesor del Programa de Ingeniería Industrial de la Universidad del Norte. (e-mail: agonzalez@uinorte.edu.co)

<sup>1</sup> LIKERT, Rensis. *El factor humano en la empresa, su dirección y valoración*. Bilbao, Ediciones Deusto, 1969, p. 82.

## ELEMENTOS ESTRUCTURALES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Existen veintitrés elementos que conforman la estructura de un sistema abierto de clima organizacional, y por estar interrelacionados es necesario que los seleccionados como «críticos» se cumplan en alto grado, por lo menos en un 75%, para que los objetivos corporativos sean más fáciles de conseguir por parte de las empresas.

Los elementos críticos varían dependiendo de la empresa, y es por esto que se debe hacer una elección que a juicio de expertos (internos o externos) sea la más relevante para el cumplimiento de las metas. Los 23 elementos base de elección son los que a continuación se presentan en las filas de la matriz, y han sido escogidos por diferentes autores como únicos, los cuales están marcados con X en la columna del autor respectivo.

MATRIZ DE ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	NOMBRE DEL ELEMENTO	AUTORES										
		L I K E R T	M E E R R	G A V I W I N	L I T W I N	P A Y N D E H Z	M E N D E H A D R	F O R D E H I D R	S H N L E P I N	H A L I I N	T O T A L	
1	OJETIVOS	X			X	X						3
2	COOPERACIÓN		X	X			X	X		X		5
3	LIDERAZGO	X	X				X		X	X		5
4	TOMA DE DECISIONES	X				X						2
5	RELACIONES INTERPERSONALES	X			X		X	X	X	X		6
6	MOTIVACIÓN	X					X	X				3
7	CONTROL	X				X	X					3
8	CONFORMIDAD		X									1
9	RESPONSABILIDAD		X		X							2
10	PERFECCIONAMIENTO	X								X		2
11	CONFIANZA			X				X	X			3
12	RECOMPENSA		X	X	X					X		4
13	CONFLICTO				X							1
14	OBSTÁCULOS			X				X				2
15	PROCESOS	X			X			X		X		4
16	ORGANIZACIÓN		X			X						2
17	MORAL							X		X		2
18	NORMAS		X									1
19	ESTRUCTURA				X	X				X		3
20	RIESGOS Y DESAFÍOS				X	X						2
21	COHESIÓN									X		1
22	NUEVOS EMPLEADOS								X			1
23	COMUNICACIÓN	X										1

Como se puede apreciar en la matriz, el elemento «Relaciones Interpersonales» es el elegido por mayor número de investigadores (6), le siguen «Liderazgo y Cooperación» (5) y «recompensa y Procesos» (4). Los demás son considerados por 3, 2 y 1 investigador.

## ANTECEDENTES E INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

El concepto de «Clima Organizacional» es muy reciente; sólo en 1960 se comenzó hablar de él en los países desarrollados y en Colombia a partir de 1980, donde se aplicó con mucho interés durante la década de los ochenta y parte de los noventa. En los últimos años las empresas han tenido que priorizar sus estudios, orientados a la parte técnica, debido a la recesión por la cual atraviesa el país y por la poca importancia que en general le ha merecido el recurso humano.

Entre los instrumentos más usados para la medición del clima laboral se encuentra el TECLA (Test de Evaluación de Clima Laboral), cuestionario de la Universidad de Minnesota; el I.M.C.O.C. (instrumento de Medición de Clima Laboral en Organizaciones Colombianas), del doctor Carlos Méndez, profesor investigador de la Universidad del Rosario, y el POL (Perfil Organizacional de Likert), del investigador Rensis Likert, que es el cuestionario más popular, no sólo para medir el clima organizacional sino también para evaluar los cambios que pueden

producirse después de estudios de mejoramiento continuo, reingeniería o cualquier otro tipo de estudios en el que se involucre los puestos de trabajo.

Estos instrumentos están compuestos de un determinado número de preguntas en las que las posibilidades de respuesta varían entre dos y siete opciones, las cuales están diseñadas para explicar los diferentes elementos elegidos por el autor.

El caso más particular en Colombia y con excelentes resultados lo presentó el I.M.C.O.C., cuyas 45 preguntas están repartidas de tal forma que se detecten las debilidades y fortalezas de los siete elementos que componen el instrumento, y además se garantice la efectividad de cada cuestionario mediante las preguntas de control dispuestas en forma estratégica para aceptarlas o rechazarlas de acuerdo al cumplimiento de las mismas.

## METODOLOGÍA

En la medición del clima organización debe procederse de acuerdo con las siguientes etapas para tener resultados confiables, y así poder aplicar acciones correctivas, objetivas y eficaces<sup>2</sup>, siguiendo la lógica del ciclo Deming, PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).

<sup>2</sup> ASOCIACIÓN DE INGENIEROS CONSULTORES -ASOINCO LTDA, 1994. «Medición del clima organizacional de la empresa de alimentos rápidos Piko Riko Ltda.»

- **Etapa 1:** *Elaborar plan de sensibilización, desarrollo e implementación.* El asesor contratado por la empresa elabora un programa que contempla el tiempo, recursos e instrumentos de medición.

Debe acoger el instrumento más apropiado para la medición del clima organizacional, y tratar de que los elementos que éste contempla sean los más apropiados para la evaluación de la empresa. Una vez se tome esta decisión es necesario llevar a cabo la sensibilización, comenzado por la alta gerencia, luego los mandos medios y finalmente a todo el personal de base.

Lo anterior se puede hacer en jornadas coordinadas por Recursos Humanos, con el fin de minimizar el impacto en el normal desarrollo de las actividades de la empresa, dado la presencia del personal de los diferentes niveles de la organización.

- **Etapa 2:** *Aplicación del instrumento.* El asesor, con la ayuda de personal externo a la organización, hasta donde sea posible, explica y aplica el cuestionario al personal por niveles, las fechas y horas que no afecten el normal desarrollo de las actividades, pero este tiempo debe ser recompensado por parte de la empresa como horas normalmente laboradas. Los datos recopilados se tabulan mediante un *software* que se desarrolla para este tipo de trabajo, con el propósito de obtener rapidez y mantenimiento de resultados para el análisis comparativo en años posteriores.

- **Etapa 3:** *Interpretación, análisis de causas y verificación de resultados.* Los resultados obtenidos deben ser sometidos al análisis frío por parte de los responsables del estudio y hacer su presentación al gerente, ejecutivos y personal de base, para que todos los integrantes de la empresa conozcan la medida exacta del clima organizacional, y de esta manera se comprometan, con base en sus competencias, a contribuir en la aplicación de correctivos para atacar las debilidades encontradas y tener clara la necesidad de aprovechar las fortalezas de la organización.

Las soluciones deben ser fruto de un profundo análisis de causas, de forma tal que al lograr detectarlas con exactitud se puedan tomar acciones correctivas lideradas desde la gerencia y ejecutadas por todo aquel que pueda y deba contribuir en su puesta en práctica.

- **Etapa 4:** *Aplicar acciones correctivas.* La empresa debe establecer programas que busquen aplicar los correctivos tomando como base las conclusiones y recomendaciones del clima organizacional llevado a cabo en la empresa.

A las acciones correctivas que se apliquen deben hacerseles seguimiento, para garantizar los efectos positivos de acuerdo con el plan trazado por los coordinadores del estudio.

Una vez que se inicien los programas de mejoramiento se puede dar comienzo al proceso de aseguramiento de

la calidad, dado que el personal ha pasado por un proceso de sensibilización, lo cual le permitirá participar en el nuevo proyecto con efectividad.

## APLICACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En procesos desarrollados en Barranquilla sobre el clima organizacional por diferentes asesores, incluyendo al autor de este artículo, se ha encontrado que los elementos más críticos, en su orden, son:

- *Falta de cooperación y comunicación efectiva de los jefes hacia los subalternos y viceversa.*
- *Carencia de políticas claras de reconocimiento.*
- *Toma de decisiones concentrada en el nivel más alto de las organizaciones.*
- *Bajo compromiso, y*
- *Desmotivación e inseguridad generalizada.*

Los elementos encontrados como fortalezas y que son común en la mayoría de las empresas estudiadas son:

- *Control*
- *Conocimiento de los objetivos corporativos, y*
- *Deseo de participar en la toma de decisiones para solucionar problemas.*

Las acciones correctivas propuestas e implementadas con resultados favorables tenían que ver con:

Hacer partícipe a todo el personal de los resultados encontrados, lo cual crea un clima de confianza y deseo de colaborar en la solución de problemas.

Se realizó estudio de salarios y se hizo la respectiva nivelación, en la cual el personal tuvo la oportunidad de participar en parte del proceso, para lo cual se le capacitó en las diferentes etapas del sistema de asignación de puntos.

Algunos sindicalistas aceptaron no recibir nada del presupuesto destinado a nivelación, dado que el estudio mostraba recompensas justas para sus cargos. Este caso fue muy comentado y aplaudido por los compañeros, que se resistían a creerlo.

Se rediseñó la política de participación en términos de desarrollo y de aporte y no como medio de pérdida de autoridad.

En el anexo 1 se presenta un modelo de formato de resultados cuya primera parte muestra las respuestas dadas a las 45 preguntas según siete alternativas; así mismo, el porcentaje de positividad y el promedio ponderado que indica el grado de cumplimiento con que las preguntas dan respuesta favorable o desfavorable a los elementos de la estructura del clima organizacional. En la segunda parte se presenta el cumplimiento de los elementos teniendo en cuenta la or-

ganización donde se hizo el estudio.

Para entender los resultados del anexo 1, tómesese como favorable las respuestas cuyas positivities sean mayores al 75% y el promedio ponderado mayor que 5. Si los resultados están por debajo de estos valores, se consideran debilidades, y es a partir de las mismas que se debe aplicar acciones correctivas.

En el anexo 2 se puede observar que la empresa «X» cumple solamente con el elemento «Control» con un 75% de positividad y los demás elementos les son desfavorables desde el punto de vista de clima organizacional, lo cual sirvió de base para aplicar programas de acción correctiva para los mismos.

### CONCLUSIONES

La medición del clima organizacional de una organización podría ser el antecedente al proceso de aseguramiento de la calidad de bienes y/o servicios, debido a que el éxito de la certificación

depende de la participación comprometida y responsable de todo el personal que se ve obligado a entender y desarrollar acciones enmarcadas dentro de un detallado plan de trabajo que implica la estandarización y mejoramiento de procesos, lo cual conlleva a cambios trascendentales en la cultura organizacional y en la forma de hacer las cosas.

Por otra parte, el proceso de detectar las debilidades y fortaleza, mediante la medición del clima organizacional, se convierte en una oportunidad de hacer partícipe al personal en el análisis, diseño e implementación de soluciones a los problemas. A lo anterior se debe sumar la creación de las condiciones necesarias para reactivar la motivación oculta que hay en cada miembro de la organización, lo cual facilitará alcanzar las metas que se propongan en el proceso de aseguramiento de la calidad que conlleva a la satisfacción del cliente y al éxito de las compañías.

### Anexo 1 RESULTADOS POR PREGUNTA

N°	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	POSITI. EN %	PROM. POND.
1	2	0	1	10	20	47	16	96	5.6
2	9	2	13	11	26	25	11	64	4.6
3	1	2	6	3	23	50	11	88	5.5
4	0	0	5	22	21	35	14	72	5.3
5	0	1	1	7	7	36	45	91	6.2
6	3	0	2	9	68	9	6	86	5.0
7	3	6	14	35	22	12	5	40	4.3

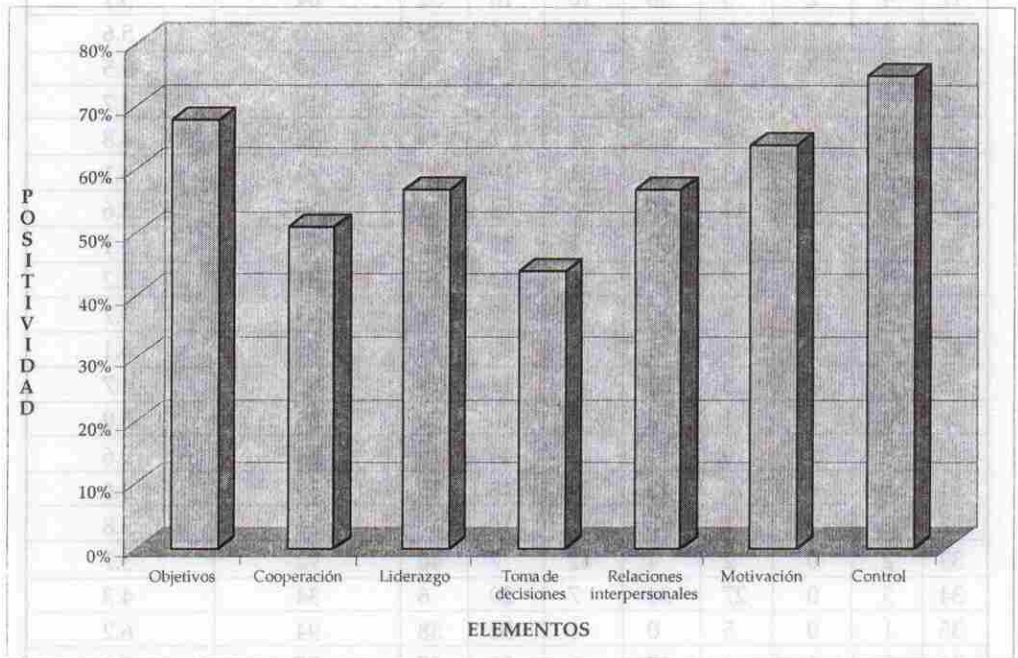
Continuación Anexo I

Nº	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	POSITI.EN %	PROM. POND.
8	6	12	17	33	20	7	0	28	3.7
9	15	0	2	29	43	7	1	53	4.1
10	2	9	13	43	9	14	7	31	3.2
11	2	6	2	11	12	31	33	78	5.6
12	14	15	21	21	10	9	6	26	3.5
13	7	3	9	26	6	26	20	54	4.9
14	1	5	2	16	1	9	62	75	6.0
15	6	15	9	43	3	10	10	24	4.0
16	6	3	14	15	27	19	13	61	4.7
17	4	2	3	36	10	10	32	64	5.1
18	0	2	2	25	8	31	29	70	5.6
19	2	3	4	20	19	8	41	70	5.5
20	5	8	6	30	10	18	20	49	4.7
21	18	17	9	21	4	7	19	32	3.8
22	3	3	13	6	31	19	22	74	5.1
23	40	14	11	16	6	8	1	15	2.6
24	4	2	5	30	7	22	27	58	5.1
25	38	9	7	12	12	17	10	31	3.2
26	25	12	8	19	4	7	21	33	3.7
27	0	1	0	6	8	48	34	93	6.1
28	8	12	5	21	8	14	29	53	4.7
29	0	1	1	12	7	46	30	86	5.9
30	0	2	0	14	22	44	15	84	5.6
31	5	6	16	13	24	18	15	59	4.6
32	19	9	7	26	11	16	7	36	3.8
33	2	0	2	4	42	7	40	92	5.7
34	3	0	27	34	7	20	6	34	4.3
35	1	0	5	0	1	52	38	94	6.2
36	0	1	4	17	8	20	47	77	5.9
37	16	14	11	26	11	10	8	30	3.7
38	33	26	8	9	6	1	14	22	2.9
39	0	0	7	0	13	44	32	93	6.0
40	1	5	3	13	19	33	23	77	5.4
41	3	4	5	13	16	31	25	74	5.4
42	4	5	5	19	8	26	29	66	5.3
43	0	4	3	5	41	24	20	87	5.4
44	0	0	1	12	23	47	13	86	5.6
45	3	1	2	0	15	13	60	94	6.2

## Anexo 2

### RESULTADOS DE LA EMPRESA «X»

ELEMENTOS	POSITIVIDAD (%)
1. Objetivos	68
2. Cooperación	51
3. Liderazgo	57
4. Toma de decisiones	44
5. Relaciones interpersonales	57
6. Motivación	64
7. Control	75



### Bibliografía

- CORTISSOZ CABRERA, Esther. «Evaluación de fortalezas y debilidades del clima organizacional frente a un enfoque participativo de administración».
- DONELLY, John. *La Administración Participativa en acción*. Estrategias de Harvard, tomo 2.

- LIKER, Rensis. *El factor humano en la empresa, su dirección y valoración*. Bilbao, Ediciones Deusto.
- SAYLES, Leonard, *Liderazgo*. MacGraw-Hill, 1982.