

# *CLIMA ORGANIZACIONAL*

Técnica para medir el Clima Organizacional en  
las Empresas

Juan Carlos Vega Machuca

2009



Actualmente las empresas se enfrentan a una serie de fenómenos endógenos y exógenos que afectan la productividad de la organización, las cuales tratan de identificar sin obtener buenos resultados. Esto se debe a que no cuentan con una buena técnica que les permita evidenciar todos los elementos involucrados en un sistema de negocio que coadyuvé en mejorar la productividad de la gente, logrando obtener los beneficios y resultados que esperan.

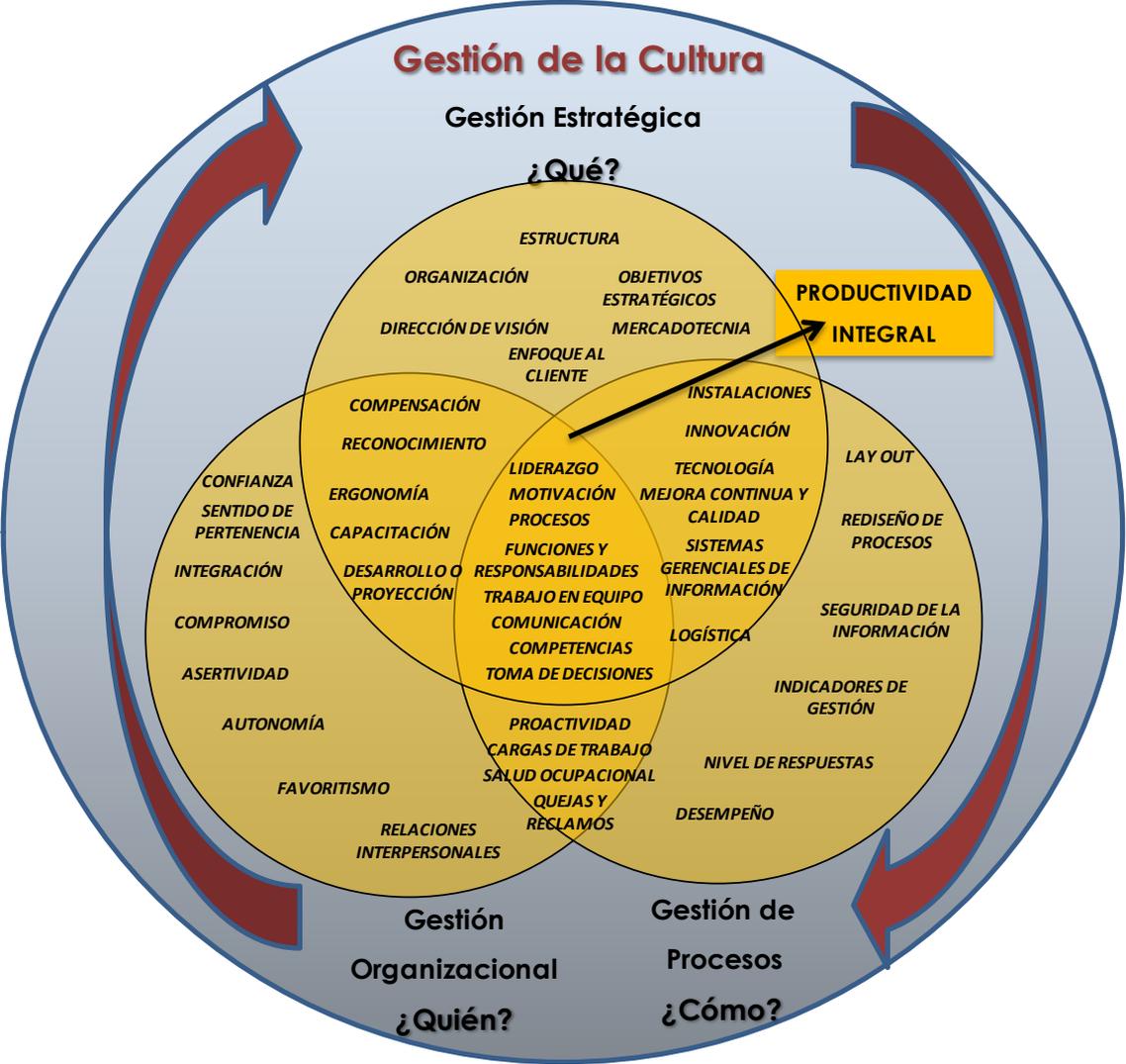
Medir el Clima Organizacional de una organización, es basarse en la percepción en conjunto de cada uno de sus integrantes a cerca de sus relaciones intervinientes que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización y que puede incidir directamente en la **"productividad"**<sup>1</sup>. En este sentido la mayoría de las Mediciones de Clima Organizacional están basadas en los aspectos motivacionales de la gente sin tener en cuenta toda una Estructura y Gestión Organizacional con que cuentan las empresas, de tal forma que se piensa que los fenómenos internos o emocionales de la Gente es lo que prima para elevar la productividad. Sin embargo la experiencia en Consultoría Organizacional me ha llevado a desarrollar una técnica que permite establecer e identificar ciertas variables que afectan entre los factores del sistema organizacional y las tendencias emocionales de las personas. Esto es basado en un modelo de consultoría que integra los elementos de un sistema de negocio competitivo a la gestión de las personas.



1. Goncalves, Alexis. 2000. *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

Cabe resaltar que la mayoría de las empresas que introducen un sistema de negocio competitivo pierden el foco de la productividad al ver el sistema de manera transversal o lineal. Se preocupan por la Gestión Estratégica definiendo sus tácticas de negocio sin tomar en cuenta la Gestión Organizacional (los perfiles, competencias de las personas, etc.) ocasionando favoritismo, ineficiencias, paternalismos etc. que dañan la productividad; o por otro lado, se preocupan por la Gestión Estratégica y la Gestión Organizacional pero se olvidan de la Gestión por Procesos, ocasionando ineficacias, reprocesos, costos de operación altos, etc.; también puede suceder que las empresas se preocupen por su Gestión Organizacional y su Gestión por Procesos olvidándose de la Gestión Estratégica perdiendo el rumbo y la visión de la organización, cayendo en un círculo vicioso sin horizonte con disminuciones en su rentabilidad y Productividad.

Este modelo de consultoría moderno y contemporáneo, llamado Gestión Integral busca reunir estos tres grandes elementos.

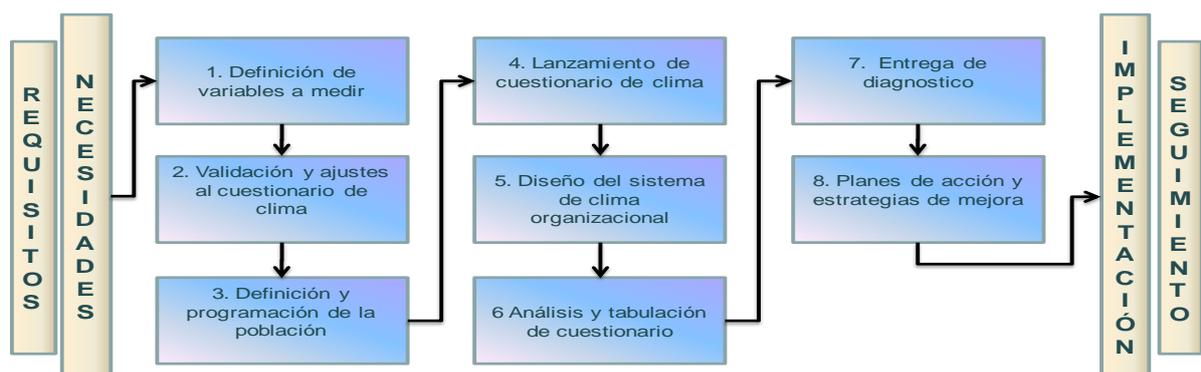


Esta Gestión Integral es lo que compone la Cultura Organizacional de cualquier empresa, haciendo que exista una sinergia al interior de la organización dinamizando la productividad con la finalidad de obtener mayor rentabilidad con menores recursos físicos y económicos.

Esta técnica resalta las variables que interactúan con las tres Gestiones de la Organización teniendo como resultado aquellas variables que mayor afecta la productividad de la empresa (Liderazgo, Motivación, Procesos bien definidos, Funciones y responsabilidades, Trabajo en Equipo, Comunicación, Competencias y Toma de Decisiones); en segunda instancia se encuentran aquellas variables que se conjugan entre la Gestión Estratégica y la Gestión Organizacional que ayudan a la retención del empleado (Compensación, Reconocimiento, Ergonomía, Capacitación y Desarrollo o Proyección); posterior tenemos aquellas variables que se conjugan con la integración de la Gestión Estratégica y la Gestión por procesos que permiten obtener una ventaja competitiva de la empresa elevando sus niveles de rentabilidad (Instalaciones, Innovación, Logística, Tecnología, Sistemas Gerenciales de Información, Mejora continua y Calidad); en cuarta instancia tenemos las variables de la Gestión por Procesos y la Gestión Organizacional que interactúan entre sí para proporcionar dinamismo y cuidado al interior de la organización (Proactividad, Cargas de Trabajo, Salud Ocupacional y Quejas y Reclamos); por último encontramos todas aquellas variables que impactan en menor grado la productividad, no dejando de ser importantes, pero que son muy exclusivos de cada Gestión como se muestra en la grafica anterior.

Un aspecto importante de esta técnica es que se pueden integrar más variables que se consideren importantes en la afectación de la Productividad de la organización, basado en un análisis de sensibilidad que permita clasificarlo en uno de estos tres grandes elementos de la Gestión Integral o dependiendo de su nivel e interacción.

Los pasos para la medición del clima organizacional son:



Cada variable es definida tomando en cuenta la opinión de los Gerentes o Líderes que interactúan en el Proyecto o medición del Clima Organizacional, de tal forma que se asegura la correcta medición de cada variable, ya que para cada empresa las variables pueden significar diferentes conceptos.

Ejemplo:

B. COMPENSACIÓN: Se refiere a la percepción de los integrantes de la organización acerca de la retribución monetaria, de acuerdo con las funciones realizadas y el nivel de responsabilidad del cargo.

Asimismo la construcción de las preguntas o el cuestionario contiene las siguientes consideraciones generales que permiten su agilidad y veracidad en la información adquirida:

- Lista de aspectos (variables) que se consideran importantes y que afectan la Productividad.
- Términos generales y en lo posible lo menos técnicos.
- Términos importantes bien definidos.
- Breve en lo posible y sólo lo bastante extenso para obtener los datos esenciales.
- Las preguntas son presentadas en un orden psicológico correcto, precediendo las de tipo general a las específicas.
- Evasión de preguntas molestas.
- Fácil de clasificar o interpretar.
- Preguntas con afirmaciones Positivas y/o Negativas.
- Respuestas de opción múltiple

Para la construcción del sistema de captura en Excel se utiliza un modelo simple que reúne toda la información por área y suma el totalizado de la empresa, reflejando los resultados en una Grafica de Radar (**POR CADA ÁREA Y TOTALIZADO**) que permite evidenciar los aspectos que generan los desequilibrios, y se manifiesta con una tendencia en picos hacia afuera o hacia dentro que vistos desde la grafica muestran la falta de uniformidad que no permite circular adecuadamente la gestión organizacional ocasionando perdida en la productividad y deteriorando el clima organizacional.



Los resultados que se muestran en este tipo de grafica reflejan que entre más alejados del centro estén, representan mayor estabilidad y fortaleza al interior de la organización; mientras que más cerca al centro representan una debilidad que afecta en mayor medida la productividad.

El análisis se basa en la grafica y en un cuadro que nos permite clasificar el grado de estabilidad y oportunidad que se tiene en cada variable medida, proporcionando información para las recomendaciones y estrategias al interior de la empresa.

VARIABLES	CALIFICACIÓN GENERAL	OPORTUNIDAD DE MEJORA (0.1-3.0)	ESTABLE (3.1-4.0)	FORTALEZA (4.1-5)
PROCESOS	3.97		X	
MEJORA CONTINUA Y CALIDAD	3.98		X	
DESEMPEÑO	4.58			X
ENFOQUE AL CLIENTE	4.17			X
COMUNICACIÓN Y ESCUCHA ACTIVA	3.88		X	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	4.77			X
COMPETENCIAS	2.72	X		
CARGAS DE TRABAJO	2.57	X		

Ejemplo:

*Los resultados reflejan una gran fortaleza en el desempeño, enfoque al cliente, las funciones y responsabilidades. Esto significa que la gente se siente capaz para hacer cumplir las tareas y hay una buena disposición para ayudar a los clientes tanto externos como internos; por otro lado conocen perfectamente lo que tiene que hacer, así como sus responsabilidades las cuales son un reflejo de que la organización cuenta con manuales de procesos y procedimientos que proporcionan la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. No obstante, las áreas de Técnico – Administrativa y Gestión Social evaluaron con el mínimo necesario para que esta variable sea estable, lo que indica que pueden existir cuellos de botella dentro de sus actividades por la falta de revisión o actualización de sus procedimientos.*

*Por otro lado, la percepción de los funcionarios es que son consientes de poseer un sistema de gestión de calidad y que sus actos son encaminados a realizar las actividades asegurando la eficacia o cumplimiento. Sin embargo, las áreas de Calidad y Gestión Social evaluaron como un área de oportunidad esta variable, lo que puede significar que es necesario dinamizar el sistema con seguimientos efectivos para que pueda llegar hacer una fortaleza, que permita obtener una ventaja competitiva, aprovechando la comunicación y escucha activa que se tiene dentro de la organización, (Percepción buena por la mayoría) para dar respuesta y salida oportuna (Eficacia/Eficiencia) a los requerimientos de los clientes internos y externos. En este sentido, esta última variable reflejó resultados negativos en el área Técnico – Administrativa, considerándose como un área de mejora para las áreas clientes/proveedores que interactúa con ellos.*

Cada informe contiene el análisis del clima y unas conclusiones generales, así como las recomendaciones y estrategias que pueden ayudar a mejorar la productividad de la organización. Además cuentan con el respaldo de un equipo de profesionales expertos en temas de desarrollo Organizacional y de Sistemas de Información.

<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Realizar un análisis de las cargas de trabajo dentro de las áreas de: Jurídica, Técnico-Administrativa, Calidad y R.R.H.H., Financiera y Gestión Social. En área de Mantenimiento es revisar y ajustar las métricas desarrolladas en un proyecto anterior.	Realizar bajo la técnica de métrica e Indicadores Clave de Volumen. Dicha técnica esta en disposición por parte de Autopista de los Llanos desarrollada en un proyecto anterior por un servidor
Actualiza el manual o descripción de cargos y perfiles por competencias de todos los cargos.	Introducir un modelo de Gestión por competencias con grados de dominio para realizar entrevista por competencias y que este alineado a los objetivos estratégicos de la organización, al sistema de gestión de calidad y procesos.

*Bibliografía:*

*Goncalves, Alexis. 2000. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).*

*“Si está interesado(a) en conocer y aplicar esta técnica en su empresa, nos puede contactar para programar una cita con nuestro Gerente de Proyectos Organizacionales, quien con gusto atenderá sus inquietudes y realizará una demostración de la técnica descrita.*

*Juan Carlos Vega Machuca,  
Consultor Empresarial de nacionalidad mexicana con experiencia Internacional;  
especialista en Finanzas Computacionales, Cargas de Trabajo, Rediseño de  
Procesos, Gerencia Estratégica, Calidad y Productividad Administrativa.*

*Experto en técnicas y metodologías para la nivelación de cargas de trabajo,  
dimensionamiento de personal por indicadores claves de volumen, Climas  
Organizacionales, Evaluación de Desempeño, Modelamiento de Sistemas  
Gerenciales de Información por Procesos, Tiempos de Ciclo y Escala Salarial.*

*Experiencia de más de 10 años como Consultor Empresarial en grandes empresas  
privadas en México ( Banamex-aegon del Grupo City Group, Seguros Allianz,  
Seguros Generali México, Grupo Alpura, Elevadores Schindler, Elektra del Grupo  
Salinas) ; En Colombia (Telecom, Autonal, Automotores la Calleja y Autoferia,  
Redetrans, Iberplast , Sigra S.A., Brinsa S.A., Transmasivo, Hergrill, BeDIGITAL,  
ProQuiFar, Concesión de Carreteras Nacionales del Meta, Universidad del Rosario,  
COOPCAFAM, JLT Re COLOMBIA, IGLU, DELIPAVO).*

*Actualmente dirige la firma Pro-Integral Consultores, desempeñándose como  
Gerente General, dirigiendo y administrando proyectos de reestructuración  
organizacional en varias empresas reconocida y articulista de la revista Empresarial  
& Laboral.*

*Instructor en programas Gerenciales y de desarrollo directivo para el mejoramiento  
de la calidad y productividad para varias instituciones académicas y seminarios  
abiertos para el sector empresarial mexicano y colombiano.*

*Juan Carlos Vega Machuca  
Gerente General  
[jcvegam@pro-integral.com](mailto:jcvegam@pro-integral.com);  
[jcvegam@hotmail.com](mailto:jcvegam@hotmail.com)  
Pro-integral Consultores  
Cr.24 No. 45 C -90 Ofc. 201  
Colombia, Bogotá D.C.  
Tel. 3134200281*



MINISTERIO DEL INTERIOR  
DIRECCION NACIONAL DE DERECHO DE AUTOR  
UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL  
OFICINA DE REGISTRO

Libro - Tomo - Partida  
**10-585-214**  
Fecha de registro  
**16-jun-2016**

**CERTIFICADO DE REGISTRO DE OBRA LITERARIA INEDITA**

**1. DATOS DE LAS PERSONAS**

Pago 1 of 1

**AUTOR**

Nombres y apellidos **JUAN CARLOS VEGA MACHUCA** No de identificación CC **338292**  
Nacional de **MEXICO**  
Dirección **CL 146 21-46 APT 302** Ciudad **BOGOTA D.C.**

**2. DATOS DE LA OBRA**

Título original **CLIMA ORGANIZACIONAL  
TECNICA PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS**

Fecha de creación **2009**

**CLASE DE OBRA**

**INEDITA**

**CARACTER DE LA OBRA**

**OBRA INDIVIDUAL**

**CARACTER DE LA OBRA**

**OBRA ORIGINARIA**

**AMBITO LITERARIO**

**CIENTIFICO Y TECNICO**

**TÍTULO ANTERIOR DE LA OBRA**

**3. DESCRIPCIÓN DE LA OBRA**

**4. OBSERVACIONES GENERALES DE LA OBRA**

**MI INTENCIÓN ES REGISTRAR EL CONTENIDO LITERARIO**

**5. DATOS DEL SOLICITANTE**

Nombres y apellidos **JUAN CARLOS VEGA MACHUCA** No de identificación **338292**  
Nacional de **MEXICO**  
Dirección **CL 146 21-46 APT 302** Teléfono **4757637** Ciudad **BOGOTA D.C.**  
Correo electrónico **JCVEGAM@PRO-INTRQBAL.COM** Radicación de entrada **1-2016-47481**



**MANUEL ANTONIO MORA CUELLAR**  
JEFE OFICINA DE REGISTRO

JAR

Nota: El derecho de autor protege exclusivamente la forma mediante la cual las ideas del autor son descritas, explicadas, ilustradas o incorporadas a las obras. No son objeto de protección las ideas contenidas en las obras literarias y artísticas, o el contenido ideológico o técnico de las obras científicas, ni su aprovechamiento industrial o comercial (artículo 7o. de la Decisión 351 de 1993).

