

Roberto Olvi Arevalo Moscoso <sup>a</sup>

La contribución del clima organizacional a la calidad empresarial

*The contribution of organizational climate to business quality*

*Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento. Vol. 2 núm.3, julio,*

*ISSN: 2588-073X, 2018, pp. 683-697*

*DOI: [10.26820/recimundo/2.\(3\).julio.2018.683-697](https://doi.org/10.26820/recimundo/2.(3).julio.2018.683-697)*

Editorial Saberes del Conocimiento

Recibido: 05/04/2018

Aceptado: 15/02/2018

Publicado: 30/07/2018

Correspondencia: [roberto.arevalom@ug.edu.ec](mailto:roberto.arevalom@ug.edu.ec)

a. Magister en Diseño Curricular; Ingeniero Civil; Universidad de Guayaquil; [roberto.arevalom@ug.edu.ec](mailto:roberto.arevalom@ug.edu.ec)

# La contribución del clima organizacional a la calidad empresarial

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Roberto Olvi Arevalo Moscoso

---

## RESUMEN

El clima organizacional es una de las variables más importantes a considerar actualmente dentro de las organizaciones modernas. El ambiente físico y la cultura (valores) de la organización establecen las pautas de comportamiento y desenvolvimiento del sujeto dentro de cualquier unidad de negocios. Muchas veces un clima inadecuado se traduce en pobres niveles de calidad en el trabajo. Con ello queremos decir que la calidad es un asunto filosófico cuya garantía se encuentra en la capacidad que los gerentes tengan para establecer climas empresariales adecuados sobre principios éticos y de equidad universales, transversales, asumidos desde los niveles más altos de la organización. Las empresas son sistemas que como tales producen sus propias relaciones interpersonales (clima). Vienen a ser realmente pequeñas sociedades abiertas, cambiantes y complejas y, por lo tanto, los principios éticos y valorativos respecto al rol que desempeña cada miembro quedarán circunscritos a la manera en la que se prefigure el clima organizacional en la conciencia de cada trabajador. Lograr vincular efectivamente la equidad junto al propósito o razón de ser de cada quién es quizás uno de los mayores retos de las nuevas organizaciones y que el estudio profundo del clima organizacional nos ayudará a superar en el corto plazo.

**Palabras clave:** Sistema, clima organizacional, calidad.

## ABSTRACT

The organizational climate is one of the most important variables to consider today in modern organizations. The physical environment and the culture (values) of the organization establish the patterns of behavior and development of the subject within any business unit. Many times an inadequate climate translates into poor levels of quality at work. By this we mean that quality is a philosophical issue whose guarantee lies in the ability that managers have to establish suitable business climates on universal, transversal, ethical and equity principles, assumed from the highest levels of the organization. Companies are systems that, as such, produce their own interpersonal relationships (climate). They are really small open, changing and complex societies and, therefore, the ethical and evaluative principles regarding the role played by each member will be limited to the way in which the organizational climate is prefigured in the consciousness of each worker. Achieving an effective link between equity and the purpose or *raison d'être* of each one is perhaps one of the greatest challenges for new organizations and that the in-depth study of the organizational climate will help us overcome in the short term.

**Key words:** System, organizational climate, quality.

# La contribución del clima organizacional a la calidad empresarial

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Roberto Olvi Arevalo Moscoso

---

## Introducción.

Junto al advenimiento de la teoría de sistemas la administración experimentó un ensanchamiento de sus bases teóricas. De esta manera el empresariado en su conjunto comienza a trasladar al plano gerencial las ideas fuerza de los sistemas abiertos propios del campo de la biología. La innegable interacción de los sistemas naturales con el entorno y la adaptabilidad que les resulta inherente son proyectados artificialmente a las organizaciones replanteándose el papel que las estructuras, ahora pensadas en base a criterios mucho más adaptativos, asumirán de cara a los retos que establece el mercado. Es más, como estructuras integradas que son, las empresas tienden a producir en su seno relaciones sociales únicas y particulares. Una organización, puede definirse, así como una réplica de la sociedad a escala reducida.

Puntualmente, hablamos de micro cosmos reglamentados socialmente que deben establecer principios normativos transversales, éticos, a todo el orden empresarial a la par que impulsan dinámicas compensatorias del trabajo aceptadas para todos sus miembros, a objeto de minimizar la insatisfacción que de manera individual el trabajador pueda experimentar, así como posibles crisis por reconocimiento. Es decir, estos espacios sociales deben ser capaces de recompensar el esfuerzo sin divorciarse del ambiente organizacional (clima) en el que tales procesos se desarrollan.

Ahora bien, las organizaciones a partir de este punto también pueden ser consideradas como sistemas económicos abiertos o más bien como micro sistemas económicos conectados a un sistema mayor (un sistema global) regulado por las leyes del mercado. Esto hace que las empresas se establezcan obedeciendo la lógica sistémica, pero además aceptando el hecho de representar espacios humanos en permanente contacto con factores externos que inciden en el

---

equilibrio de las relaciones societales originadas en su seno. Los factores externos, lógicamente, forman de aquí en adelante, parte de la dinámica interactiva de la organización porque todo el accionar empresarial se desarrolla bidireccionalmente: influenciado por la lógica de la estructura organizativa y los principios reguladores del proceso de trabajo y un conjunto de factores normativos (valores) a la vez que los vaivenes del mercado global impactan su estructura y resultados.

El cruce natural entre los valores corporativos (parámetros externos de comportamiento a conquistar desde la práctica) y el sistema de relaciones sociales propios de la organización, únicos y particulares, derivan en la urgencia de estudiar de la variable “clima” o “ambiente organizacional” para la ciencia administrativa, toda vez que este incide sobre la posibilidad de auto regulación del trabajo humano a partir de la satisfacción personal experimentada por quien lo ejecuta. Se puede sostener que el clima organizacional contribuye a cohesionar al factor humano en torno a aquellos factores críticos de éxito considerados por la empresa. Un clima organizacional positivo puede contribuir al establecimiento de vínculos laborales de fuerte corte cooperativo que tiendan a mejorar el desempeño laboral, así como el sistema de relaciones empresariales.

En función de ello, tales relaciones humanas: materiales, subjetivas, colaborativas, interactivas o comunicativas se pueden caracterizar en varios planos multidimensionales, al enmarcarse en ciertos parámetros organizacionales formales expresados a través de la cultura corporativa como gran sintetizador de los principios axiológicos y teleológicos que sustentan la misión y visión de la empresa.

## **La contribución del clima organizacional a la calidad empresarial**

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Roberto Olvi Arevalo Moscoso

---

En otras palabras, los factores materiales y subjetivos propios de la empresa requieren de un elemento mediador capaz de unificarlos en un solo precepto analítico: el clima organizacional. Este es en este contexto es que surge como concepto y garantía de la calidad empresarial al aceptar que es el hombre y la satisfacción dentro de su entorno lo que viabiliza la práctica consciente y comprometida de sus tareas. El cumplimiento de responsabilidades requiere de estrategias multívocas en las que el clima organizacional y su relación con la calidad empresarial es solo una de ellas. De esta manera, estos dos factores: clima y calidad guardan una estrecha relación dado que el primero funge como aliciente subjetivo que posibilita la objetivación de los resultados empresariales en términos de calidad.

### *Los sistemas empresariales*

Los sistemas son en realidad totalidades integradas por un conjunto de partes que obedecen a una lógica transversalmente válida. Como consecuencia de ello, la totalidad y la integridad configuran sus aspectos más relevantes. (Chiavenato, 2001).

En consecuencia, como todo estructurado interactúan con el entorno permanentemente.

No obstante, en el campo administrativo la teoría sistémica se equipará más al proceso de comunicación tradicional. Ello resulta lógico dado que la administración se proyecta como una tarea de evaluación de información permanente especificada a través de la evaluación de un conjunto de acciones, medios y resultados de trabajo de los miembros de la estructura organizacional con su entorno.

En este sentido, cuando trasladamos la función básica de la administración a lo concreto, la comunicación en cuanto proceso establecido entre un emisor y un receptor que estructura un

---

mensaje resulta sorprendentemente idéntica a las funciones del administrador contemporáneo. Por lo tanto, se puede sostener que éstos profesionales vienen a establecer una evaluación permanente del sistema y la permanente comunicación entre los miembros de la organización entre sí mismos y el contexto empresarial.

En un plano abstracto, las sociedades y por consiguiente las organizaciones se pueden teorizar como sistemas estructurados en base a la comunicación. De esta manera se justifica la reformulación clásica de los sistemas puros (subsistemas pertenecientes a sistemas mayores) limitados a una relación con el entorno por otra formulación en la que los sistemas organizacionales que consideran la relación de la forma y el medio como lo más importante. (Urteaga, 2008)

Desde un punto de vista administrativo un sistema se puede considerar como una estructura entorno a la cual se aglutinan acciones y procesos de trabajo de acuerdo a los principios de planificación, organización, control y dirección, establecidos en la teoría tradicional.

### *Clasificación de los sistemas*

Los sistemas pueden clasificarse como cerrados o abiertos, dependiendo de dos factores que los caracterizan: el nivel de apertura de sus límites y el nivel de hermetismo de cada uno.

## **La contribución del clima organizacional a la calidad empresarial**

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Roberto Olvi Arevalo Moscoso

---

Respecto a los límites del sistema se puede acotar que, a mayor nivel de apertura, mayor capacidad de intercambio de información con el ambiente. Por el contrario, mientras el sistema se caracteriza por elevados niveles de hermetismo hacia el entorno éste manifiesta poca capacidad de adaptación al cambio, precisamente por estructurarse a partir de entradas o salidas limitadas de cara al contexto con el que interactúa.

Por otro lado, cuando se trata de sistemas herméticos (aunque esta afirmación no puede tomarse en sentido literal) las organizaciones basan su accionar en criterios administrativos rígidos, caracterizados por el automatismo determinista.

Desde esta perspectiva los sistemas abiertos prototípicos de las organizaciones empresariales parten de la interacción con el ambiente, del intercambio de información permanente que se establece desde sus canales (entradas y salidas con el exterior). Por consiguiente, la empresa establecerá procesos de intercambio con su entorno bidireccionalmente: por un lado, acepta información (códigos informativos) mientras que los convierte en información de utilidad dentro de los límites lógicos propios de la organización, traduciéndolos según sus necesidades en bienes, servicios y productos.

De esta manera los sistemas abiertos formalizan relaciones de mercadeo con el entorno, viéndose obligados a posicionarse sobre el principio de adaptabilidad, capacidad de respuesta, inmediatez y formalidad so pena de perecer ante los desafíos del mercado. Por lo tanto, los sistemas de reajustan continuamente como corolario del cambio, aprenden, sistematizando experiencias de éxito o fracaso sobre las cuales afinar su misión.

*Las estrategias planteadas desde el sistema organizacional*



La estrategia puede conceptualizarse como un conjunto de postulados principistas que han sido objetivados a partir de la reflexión de la realidad, la capacidad de acción y los recursos disponibles a nivel empresarial. Sintéticamente, la estrategia es la constante interacción dialéctica entre una unidad organizacional y su entorno (Ansoff, 1990)

Para las organizaciones, la estrategia empresarial se estructura a partir de tres componentes: las oportunidades del entorno, los recursos disponibles y la interacción “dialéctica” entre estos dos factores (Chiavenato, 2002).

En consecuencia, las oportunidades brindadas por el entorno necesariamente deberán establecerse como objetivos a cumplir dentro de los límites de una realidad dada. En este punto el planteamiento de objetivos estratégicos girará en torno al contexto empresarial estudiado en dos vertientes: uno externo y otro interno (ambiente empresarial). Es en este último plano, el interno, en el que el clima organizacional cobra relevancia como elemento mediador del comportamiento humano que hace posible la consecución de las metas de la organización para diferentes áreas.

Por lo tanto, el qué hacer con los recursos disponibles figura entre los caminos a seguir por los miembros de la estructura. Ello implica, lógicamente, el resultado de la conciliación de las variables contextuales y económicas que a los efectos de este trabajo se acotan al clima organizacional y su relación con la calidad empresarial.

### *Estudio de las variables ambientales*

Alcanzar la eficiencia empresarial depende de la interpretación que ésta pueda hacer de la realidad que le rodea. Todo contexto organizacional influye directamente en el sistema

## **La contribución del clima organizacional a la calidad empresarial**

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Roberto Olvi Arevalo Moscoso

---

empresarial, a lo interno, afectando su margen de maniobra, la capacidad de respuesta, la posibilidad de superación de restricciones nacidas al calor de las contradicciones del mercado, la calidad del trabajo como resultado del clima y la incertidumbre.

El análisis del ambiente global, contextual, debe estudiarse a partir de los efectos que produce en el ambiente general y en el ambiente laboral (clima) que precede la ejecución de tareas.

Es necesario precisar que variables contextuales como las tecnológicas, que están asociadas a los elementos que inciden en la productividad, la comunicación en tiempo real, la interacción con los clientes; las políticas, cuya dinámica expresiva la encontramos en aquellas decisiones de índole gubernamental que impactan jurídicamente a la empresa, obligándola a adaptar continuamente su marco de actuación legal; las económicas, que permiten ubicar tendencias de mercado, estudiar comportamientos de la oferta y la demanda, procesos de auge y caída de los ciclos económicos, política monetaria, deuda pública, tasas de interés, políticas fiscales, etc., y las sociales; ancladas a los valores sociales que determinan el comportamiento de los seres humanos dentro y fuera de la empresa en función de alcanzar niveles de calidad de vida son cuestiones fundamentales para pensar en términos de clima organizacional. Es decir, en aquellas variables de carácter interno que nos facilitan la tarea de instrumentar estrategias que incrementen la calidad empresarial a partir del análisis organizacional.

### *Gestión del clima organizacional y la calidad empresarial*

Por clima organizacional debemos comprender el entorno humano, físico y simbólico en el que se desarrolla el trabajo de los equipos de trabajo que, dependiendo de su configuración

---

equitativa impacta en la calidad al lograr incidir en la satisfacción personal y en los resultados empresariales. (Saldaña, 2012)

Ahora bien, un buen clima depende fundamentalmente del establecimiento de una relación ganar-ganar entre gerentes de área y el personal de base, de la cristalización de un comportamiento ético entre las personas independientemente de la posición jerárquica que ocupen dentro de la estructura, que tiene que ver con la forma de relacionarse apropiadamente. El clima organizacional, por lo tanto, regula el proceso interactivo empresa-empleado-cliente en un todo signado por el compromiso a largo plazo con resultados de calidad medibles cuantitativa y cualitativamente.

Por consiguiente, el secreto del éxito empresarial está asociado a un conjunto de factores objetivos potenciados por el vínculo subjetivo que el trabajador establece con los intereses de la empresa. En este sentido, la comunión de intereses debe ser clara, no antagónica entre sus miembros a objeto de que el buen clima se imponga como antesala de la calidad expresada en resultados.

Se trata básicamente de la forma en la que se expresa la relación empresa-trabajador. Es decir, el rol mediador que la organización asume dentro del entramado de relaciones sociales que esta posibilita. En este punto, la gestión del clima organizacional es una tarea de primer orden para las organizaciones y ello debe basarse en el impulso sistemático de dos factores clave: los elementos teleológicos (objetivos empresariales) y los elementos axiológicos (valores). La integración consciente de estas dos áreas viene a constituir la base del clima organizacional, sobre todo la última de índole subjetiva.

## **La contribución del clima organizacional a la calidad empresarial**

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Roberto Olvi Arevalo Moscoso

---

Climas organizacionales idóneos están basados en la equidad y la vinculación efectiva entre el propósito de la organización y el propósito del trabajador (Mora 2017). Mientras estos últimos coincidan de mejor manera, sólidamente, mayor será la satisfacción experimentada por el equipo en su espacio de trabajo y por lo tanto la calidad y productividad empresarial se verán incrementadas. Por todo lo anterior, la gestión de un clima laboral adecuado busca en todo momento reacciones positivas del individuo ante los desafíos que impone el entorno empresarial.

En este orden de ideas, la consecución de equilibrio o homeostasis representa la base para la medición y constatación de un clima organizacional adecuado (Brunet, 2011).

La reacción individual ante cualquier desafío o comportamiento depende de la percepción puntual del ser. Más aún, lo determinante en este caso es la visualización panorámica del fenómeno, la manera de ver la realidad y el contexto, de comprenderlo como representante formal de una estructura organizacional determinada; es decir que, la reacción depende de la verdad subjetivamente construida y no de la objetivación científica de esa misma realidad por el sujeto. Sobre este principio surge el estudio de clima laboral ya que para esta corriente cada individuo entiende de manera distinta el entorno en el que se desenvuelve. Así, de la manera de percibir realidades complejas y cambiantes deriva su comportamiento particular dentro de la organización.

Por otra parte, el clima puede conceptualizarse como una cualidad característica particular de una organización que deriva del medio ambiente físico, subjetivo o simbólico y que es experimentada por el personal toda vez que tales cualidades formales inciden en la conducta del sujeto. En consecuencia, se puede hablar de los principios axiológicos que soportan las

---

particularidades del trabajo desarrollado por los miembros de la organización como base de la cultura y por lo tanto del clima organizacional.

Por todo lo anterior, a objeto de convertir la calidad empresarial en filosofía práctica, esta debe formar parte de los valores a los que apunta el sistema de relaciones sociales de la organización. El hacerlo bien, puede formar parte de las normas expresadas a nivel individual y del trabajo en sentido general a las que contribuye el clima organizacional, toda vez que se comprenda su rol de mediador entre los principios normativos y la equidad practicada en todas las instancias de la empresa y por todos sus miembros, pero fundamentalmente por la alta gerencia, en vista de la responsabilidad que tienen en lograr un clima de satisfacción y reconocimiento laboral que sostenga un clima adecuado para el desenvolvimiento del trabajo.

## **Conclusiones.**

Las organizaciones como sistemas abiertos son estructuras dinámicas y adaptativas que permiten afrontar los cambios de rumbo planteados por el mercado. El problema real de tales virajes está en la manera en que son percibidos por los miembros de la organización, dado la incidencia que mayores niveles de compromiso y de presión externa tienen para la satisfacción personal durante el proceso de trabajo.

Por lo tanto, estrechar los vínculos entre los empleados y la empresa viene a constituir un punto destacado del que hacer organizacional, surgiendo así el clima organizacional como un espacio ideal, equilibrado y armónico que contribuya al mantenimiento de la calidad empresarial.

La calidad entendida como filosofía de la empresa tiene que ver con el hecho de alcanzar los mayores estándares de rendimiento en todos los miembros de organización. Sin embargo,

## **La contribución del clima organizacional a la calidad empresarial**

Vol. 2, núm. 3., (2018)

Roberto Olvi Arevalo Moscoso

---

para ello el establecimiento de un sistema de estímulos, recompensas y valoración del trabajo de calidad deviene determinante.

El clima organizacional viene así a actuar como canal regulador de la cultura y las normas empresariales, potenciándolas en su unidad dialéctica. Igualmente abre enormes posibilidades para configurar una manera de pensar, un tipo de comportamiento, cónsono con una relación ganar-ganar establecida entre la alta dirección y el personal de base.

Para cerrar, el clima organizacional constituirá en el futuro una variable destacada junto a la cultura corporativa, los valores y principios normativos de las organizaciones. Todo ello porque ya no será suficiente pensar sistémicamente a la empresa como una unidad que actúa con el entorno, que se comunica con la realidad, que la impacta, sino que dentro de las relaciones societales que produce, el clima debe ser prefigurado según los efectos positivos de la estructura sobre los miembros de la empresa, como un gran clima de compromiso laboral a largo plazo, para así contar con instancias económicas equilibradas, sólidas y comprometidas con la calidad entendida como filosofía empresarial en los años venideros.

### **Referencias bibliográficas.**

Ansoff, I. (1990). ¿Qué es la estrategia de la empresa? España: Plaza & juanes Editores S.A.

Brunet, I. (2011). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.

Chiavenato, I. (2001). Administración, teoría, proceso y práctica. Bogotá: McGraw.Hill.

Saldaña, N. A. (26 de septiembre de 2012). Secretaria de la Defensa Nacional. Obtenido de Secretaria de la Defensa Nacional: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/10575/2 ESTRATEGIAS\\_PARA\\_MEJORAR\\_EL\\_CLIMA\\_LABORAL.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/10575/2 ESTRATEGIAS_PARA_MEJORAR_EL_CLIMA_LABORAL.pdf)

---

Urteaga, E. (2008). La Teoría de Sistemas de Niklas Luhmann. Contrastes. Revista Internacional de Filosofía, vol. XV (2010), 303.

Vanegas, C. M. (3 de Marzo de 2017). Entorno Empresarial. Obtenido de Entorno Empresarial: <https://entorno-empresarial.com/clima-laboral-y-productividad/>