

Carlos Eduardo Méndez Álvarez

**CLIMA**  
**ORGANIZACIONAL**  
**EN COLOMBIA**  
El IMCOC: un método de análisis  
para su intervención



**Colección Lecciones**  
Facultad de Administración



**UR**

# Clima organizacional en Colombia

El IMCOC: un método de análisis  
para su intervención

# Clima organizacional en Colombia

## El IMCOC: un método de análisis para su intervención

Carlos Eduardo Méndez Álvarez



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario • 1653



COLECCIÓN LECCIONES DE ADMINISTRACIÓN

© 2006 Centro Editorial Universidad del Rosario  
© 2006 Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario  
© 2006 Carlos Eduardo Méndez Álvarez  
© 2006 Facultad de Administración

ISBN: 958-8225-87-6

Primera edición: Bogotá D.C., marzo de 2006  
Coordinación editorial: Centro Editorial Universidad del Rosario  
Corrección de estilo: Leonardo Holguín Rincón  
Diseño de cubierta: Beconcept Ltda.  
Diagramación: Beconcept Ltda.  
Impresión: Servigraphic Ltda.  
Centro Editorial Universidad del Rosario  
Calle 13 N° 5-83 • Tels.: 336 6582/83-243 2380  
Correo electrónico: cedir@claustro.urosario.edu.co

Todos los derechos reservados. Esta obra no puede ser reproducida  
sin el permiso previo por escrito del  
Centro Editorial Universidad del Rosario

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo  
Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis  
para su intervención / Carlos Eduardo Méndez Álvarez.  
Facultad de Administración. —Bogotá: Centro Editorial Rosarista, 2006.  
142 p.: cuadros, tablas. —(Colección Lecciones de Administración)  
Incluye bibliografía.

ISBN: 958-8225-87-6

Clima organizacional / Administración de empresas / Liderazgo / Administración de personal /  
Comunicación en administración / Toma de decisiones / I. Título / II. Serie.

658.314 20.

Impreso y hecho en Colombia  
*Printed and made in Colombia*

# Contenido

<i>Prólogo</i> .....	13
Universidad e investigación .....	13
Nace una línea sobre clima organizacional .....	17
Nace el IMCOC.....	19
El aporte de la línea de investigación a la administración.....	20
El IMCOC: un producto de consultoría incorporado a la docencia.....	23
 <i>Introducción</i> .....	 27
 <i>Capítulo 1. Referentes para la definición de clima organizacional</i> .....	 30
1.1. Contexto sociológico .....	30
1.2. Contexto psicológico .....	31
1.3. Perspectivas para la definición de clima organizacional .....	32
1.3.1. El clima determinado por los procesos psicológicos.....	33
1.3.2. El clima, atributo de la organización.....	33
1.3.3. El clima un constructo de la realidad .....	34
1.3.4. El clima desde una perspectiva integral.....	34
 <i>Capítulo 2. Componentes del clima organizacional</i> .....	 37
2.1. Dimensiones y tipologías .....	37
2.1.1. Dimensiones .....	38
2.1.1.1. Dimensión autonomía individual.....	40
2.1.1.2. Dimensión grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado.....	41

2.1.1.3.	Dimensión orientación hacia la recompensa...	43
2.1.1.4.	Dimensión consideración, entusiasmo y apoyo	44
2.1.1.5.	Dimensión orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo .....	45
2.1.2.	Compilación de dimensiones según autores.....	46
2.1.2.1.	Estructura .....	46
2.1.2.2.	Liderazgo.....	46
2.1.2.3.	Responsabilidad .....	47
2.1.2.4.	Resultados y recompensas .....	47
2.1.2.5.	Comunicación .....	47
2.1.2.6.	Relaciones .....	47
2.1.2.7.	Apoyo y cooperación.....	47
2.1.2.8.	Estándares .....	48
2.1.2.9.	Conflictos.....	48
2.1.2.10.	Obstáculos .....	48
2.1.2.11.	Toma de decisiones.....	48
2.1.2.12.	Control.....	48
2.1.2.13.	Riesgo .....	48
2.1.3.	Tipologías.....	49
<i>Capítulo 3. Metodología para la medición del clima organizacional.....</i>		52
3.1.	Aspectos a considerar en la metodología.....	52
3.2.	Instrumentos para medir clima organizacional .....	54
<i>Capítulo 4. Un instrumento para medir clima organizacional.....</i>		58
4.1.	Validación del instrumento .....	59
4.1.1.	Pretest .....	60
4.1.2.	Test .....	60
4.2.	Pertinencia del instrumento.....	61
4.3.	Relaciones humanas: fundamento teórico del IMCOC.....	62
4.3.1.	El concepto de organización.....	63
4.3.2.	Variables del IMCOC.....	67
4.4.	Lineamientos metodológicos del IMCOC.....	70

<i>Capítulo 5. Estudios de clima organizacional con el IMCOC en Colombia</i>	
1980-2005 .....	73
5.1. Análisis general de resultados por variables .....	74
5.2. Hallazgos de la investigación: resultados por preguntas, variables y sectores .....	78
5.2.1. Variable objetivos .....	80
5.2.1.1. Hipótesis de primer grado .....	80
5.2.1.2. Resultados de la variable en los sectores.....	81
5.2.2. Variable cooperación.....	84
5.2.2.1. Hipótesis de primer grado .....	84
5.2.2.2. Resultados de la variable en los sectores.....	85
5.2.3. Variable relaciones interpersonales .....	88
5.2.3.1. Hipótesis de primer grado .....	88
5.2.3.2. Resultados de la variable en los sectores .....	88
5.2.4. Variable liderazgo .....	91
5.2.4.1. Hipótesis de primer grado .....	91
5.2.4.2. Resultados de la variable en los sectores.....	92
5.2.5. Variable control .....	95
5.2.5.1. Hipótesis de primer grado .....	95
5.2.5.2. Resultados de la variable en los sectores.....	96
5.2.6. Variable toma de decisiones .....	99
5.2.6.1. Hipótesis de primer grado .....	99
5.2.6.2. Resultados de la variable en los sectores.....	99
5.2.7. Variable motivación.....	102
5.2.7.1. Hipótesis de primer grado .....	102
5.2.7.2. Resultados de la variable en los sectores.....	103
 <i>Capítulo 6. Cultura y clima organizacional.....</i>	 107
6.1. Relación entre cultura y clima organizacional .....	107
 <i>Capítulo 7. Intervención en el clima organizacional.....</i>	 120
7.1. Desarrollo organizacional, cultura y clima.....	120
7.2. Elementos en la intervención del clima organizacional .....	123



7.2.1. Definir claramente el objeto de la intervención .....	124
7.2.2. Determinar los métodos que se han de emplear y las actividades a realizar .....	125
7.2.3. Definir el tiempo que implica para los participantes el desarrollo de las actividades .....	126
7.2.4. Costos de la intervención .....	126
7.2.5. Sistema de seguimiento .....	127
7.3. Reflexiones sobre medición de clima y su intervención en Colombia .....	127
<i>Capítulo 8. El IMCOC de acuerdo con las variables contenidas en las dimensiones de clima organizacional planteadas por los autores.....</i>	130
<i>Bibliografía.....</i>	139

## Índice de tablas

Tabla 1. Estudios de clima organizacional en Colombia, 1988-2005 ....	74
Tabla 2. Clima organizacional en empresas colombianas, 1980-2005. Promedio por variable .....	77
Tabla 3. Clima organizacional en empresas colombianas, 1980-2005. Positividad por variable .....	77
Tabla 4. Clima organizacional en empresas colombianas, 1980-2005. Promedio variable objetivos.....	84
Tabla 5. Clima organizacional en empresas colombianas, 1980-2005. Positividad variable objetivos .....	84
Tabla 6. Clima organizacional en empresas colombianas, 1980-2005. Promedio variable cooperación .....	87
Tabla 7. Clima organizacional en empresas colombianas, 1980-2005. Positividad variable cooperación .....	88
Tabla 8. Clima organizacional en empresas colombianas, 1980-2005. Promedio variable relaciones interpersonales.....	91
Tabla 9. Clima organizacional en empresas colombianas, 1980-2005. Positividad variable relaciones interpersonales.....	91
Tabla 10. Clima organizacional en empresas colombianas, 1980-2005. Promedio variable liderazgo.....	95
Tabla 11. Clima organizacional en empresas colombianas, 1980-2005. Positividad variable liderazgo .....	95
Tabla 12. Clima organizacional en empresas colombianas, 1980-2005. Promedio variable control.....	98
Tabla 13. Clima organizacional en empresas colombianas, 1980-2005. Positividad variable control .....	98

Tabla 14. Clima organizacional en empresas colombianas, 1980-2005.	
Promedio variable toma de decisiones .....	102
Tabla 15. Clima organizacional en empresas colombianas, 1980-2005.	
Positividad variable toma de decisiones.....	102
Tabla 16. Clima organizacional en empresas colombianas, 1980-2005.	
Promedio variable motivación.....	105
Tabla 17. Clima organizacional en empresas colombianas, 1980-2005.	
Positividad variable motivación .....	106
Tabla 18. Relación entre cultura organizacional y clima organizacional...	108
Tabla 19. Cultura y clima organizacional.....	111
Tabla 20. Aspectos en variables de las dimensiones de clima incluidos en las preguntas del IMCOC .....	131

# Prólogo

Antes de que el lector comience la lectura de este libro, quiero compartir algunas reflexiones acerca de las razones que me motivaron a escribirlo, así como a compilar resultados de esfuerzos de investigación en proyectos que bajo mi dirección, y por un lapso de tiempo importante, han sido desarrollados por estudiantes de pregrado y posgrado de la Universidad del Rosario y con pocas excepciones de otras universidades del país. Además, este prólogo recoge algunas opiniones propias acerca de la investigación en la educación superior y pretende, desde mi experiencia, compartir una forma de hacer investigación en las organizaciones colombianas.

## Universidad e investigación

Los nuevos tiempos han traído cambios profundos y trascendentales para la sociedad, donde es evidente el paso a una sociedad del conocimiento y la información. En este marco de acción, el conocimiento científico adquiere una importancia relevante en el desarrollo social y le asigna a la institución educativa papel protagónico, en el cual, las instituciones de educación superior, actúan como agentes importantes en la producción, transferencia y apropiación de este conocimiento científico. Frente a este reto, la cumbre de las universidades, auspiciada por la UNESCO y realizada en París en el año de 1998, propone lineamientos para la educación superior, trascendiendo a una universidad en la que los procesos de investigación, docencia y extensión, deben dar respuesta con soluciones efectivas a los problemas de la sociedad en la que actúan. (Méndez, 2003, p. 43)

El autor de este libro escribe en 1986 la siguiente reflexión acerca de la investigación:

La responsabilidad de la universidad no se puede limitar únicamente a la captación y formación de la población profesional del país. Debe formar parte de ella la producción intelectual de sus educados. Esto se logra por su vinculación a la realidad permitiéndole aportar soluciones concretas a la problemática del país. Con este propósito aparece la investigación en las ciencias sociales (...) que tienen como objeto de estudio y análisis el hombre en sus diferentes manifestaciones como miembro de una estructura social (en disciplinas como la economía, sociología, política, antropología, administración, etc.), estas apoyan su análisis y explicación en el conocimiento científico, el cual se logra por aplicación de procedimientos de investigación apropiados. Quiere decir, que el conocimiento científico se fundamenta en procedimientos reconocidos que no ofrezcan contradicciones en su estructura, por poseer un ordenamiento interno y acudir a un método de investigación reconocido por la ciencia que lo realiza, en este caso por cada una de las llamadas ciencias sociales (...). Los profesionales de estos programas académicos esperan, por la aplicación de los conocimientos adquiridos, encontrar solución a los problemas que afectan e inciden en el desarrollo del país, en consecuencia (...) la investigación es importante en el análisis de los problemas y en la búsqueda de soluciones. Por tal razón, aprender a investigar debe ser un elemento fundamental en la formación de profesionales de las ciencias sociales. (Méndez, 1986, pp. 40-41)

Desde hace años se viene insistiendo en la importancia que tiene la investigación en la universidad colombiana. Con este propósito, el Estado ha propuesto lineamientos pertinentes que se orientan a su fomento en los programas de la educación superior (Decreto 80 de 1980, Ley 30 de 1991). La dinámica que producen tales esfuerzos tiene resultados en el fortalecimiento de la investigación por otras decisiones, como la formalización e implantación de procesos orientados a la autoevaluación con propósitos de acreditación de

programas de pregrado, así como por la gestión que a partir de julio de 1995 cumple en este propósito el Consejo Nacional de Acreditación.

La situación actual del país y los resultados de la investigación en la educación superior en las ciencias sociales, particularmente en la administración, según los registros de grupos en Colciencias y su producción, dan cabida por su pertinencia a la reflexión que hice 19 años atrás:<sup>1</sup> la investigación en ciencias sociales no ha contribuido, como era de esperarse, con soluciones efectivas a los problemas del país y algunas instituciones de educación superior no presentan avances en la creación de conocimiento en las respectivas disciplinas científicas de los programas que ofrecen; además, su contribución en la formación de profesionales con espíritu de investigación es bastante discutible. Así, el reto continúa para las instituciones de educación superior por la responsabilidad que tienen de participar en la solución de los problemas de su entorno y, además, responder a las exigencias de la autoevaluación con fines de acreditación. Para cumplir con el mismo, la organización de la investigación debe orientarse en función de la relevancia social, por la solución de problemas de su entorno y de cada disciplina científica en particular. La forma como puede abordarse el proceso de investigación y la participación de la comunidad académica en el mismo es un aspecto limitante en algunos programas de las ciencias sociales. El reto de formar profesionales con visión y capacidad de actuar con espíritu investigativo en los diferentes programas académicos de las instituciones de educación superior, requiere definir la forma como esto se puede alcanzar.

En el modelo de la universidad que solamente hace docencia, la investigación no es objeto prioritario en la actividad de los directivos, profesores y estudiantes; por ello, los resultados en la construcción de conocimiento de la administración aplicada al contexto colombiano no son los mejores y en forma similar ocurre en las ciencias sociales. En el modelo de una universidad que hace docencia, investigación y extensión, las universidades propician la conformación de grupos de investigación y apoyan la contratación de profesores de tiempo completo para este propósito, lo que es plausible y debe tener reconocimiento. Superadas las limitaciones de inversión por parte de la universidad en

---

<sup>1</sup> El Espectador, Separata sobre educación superior, "Las universidades descuidan la formación de investigadores", octubre de 1985.

las facultades de ciencias sociales frente a la investigación llevada a cabo por profesores y docentes, de nuevo surgen situaciones que podrían incidir en la capacidad de generar producción intelectual en la universidad colombiana.

Veo con algún temor y hacia el futuro la mitificación que ahora, desde otra perspectiva, sustentada en el “rigor científico”, se hace de la investigación; esto por la “burocratización” a que se han sometido los trabajos realizados por profesores y estudiantes con la inclusión de evaluadores, llamados “pares académicos”, que tomando como referencia en algunas ocasiones los mecanismos y exigencias desde su óptica, y en consecuencia con algún nivel de subjetividad, ponen en tela de juicio la calidad de las investigaciones, convirtiéndose en los jueces que “legitiman y reconocen” tal conocimiento.

Esta situación es válida; sin embargo, vale la pena señalar que el modelo de evaluación y de validación del conocimiento que se produce en las ciencias sociales no puede ser el mismo que se utiliza en las ciencias naturales; en ellas, por su objeto de conocimiento (el comportamiento del hombre), no hay verdades absolutas y, por el contrario, existe diversidad de opiniones, enfoques y metodologías.

Si bien estoy de acuerdo con que los parámetros de evaluación deben obedecer al “rigor de la ciencia”, aspecto igualmente válido en unas y en otras, los parámetros de evaluación deben ser diferentes. En este orden de ideas, quisiera referirme a los planteamientos de Gibbons al referirse al control de calidad de la investigación aplicada, que lo interpreto en las organizaciones como:

La validez de los resultados que se construyen no quedará solamente en el ámbito académico sino de su impacto práctico en la solución de problemas, su viabilidad de aplicación, así como del éxito que genera su implantación, en este último aspecto serán jueces del mismo los gerentes, los empresarios, los empleados y otras personas involucradas. De allí, que un trabajo con consenso de los beneficios obtenidos entre las personas que tienen relación con la organización es el mejor factor de evaluación sobre la calidad del conocimiento. (Méndez, 2003, p. 53)

En las ciencias naturales la experimentación permite el estudio de aquello que es objeto de conocimiento, reproducido en el laboratorio en condiciones particulares que el investigador determina por su interés, eliminando y/o introduciendo a su albedrío las variables influyentes. Los experimentos pueden ser reproducidos una y otra vez; esto significa que deben documentarse de tal forma que por la descripción puedan repetirse por otro investigador. Sus resultados deben ser descritos en tablas, gráficos y ecuaciones que permitan un fácil análisis y, de esta forma, se encuentren relaciones entre los resultados que confirmen o no las hipótesis.

En las ciencias sociales el objeto de conocimiento es el hombre en sus diferentes manifestaciones sociales. El investigador observa, describe, explica y predice comportamientos en los que la experimentación difícilmente puede ser utilizada, en razón a que el comportamiento del hombre no se puede “manipular” de la misma forma que su objeto de conocimiento en las ciencias naturales. Por su carácter fáctico, el conocimiento de las ciencias sociales es verificable, relativo, acumulativo, explicable y predictivo, lo que le permite ser flexible en el método sin que ello afecte sus resultados mientras que éstos sean coherentes y se expliquen en la lógica.

## Nace una línea sobre clima organizacional

Construir conocimiento sobre una realidad motiva la actividad de investigar en quien la practica. Esta, permite al hombre enfrentar y encontrar soluciones pertinentes a los problemas inmersos en aquello que hace objeto de su interés y conocimiento. Alcanzar este propósito que parece sencillo, exige la aplicación de aspectos básicos del conocimiento científico, de la ciencia así como del proceso de investigación. (Méndez, 2003, p. 47)

Propongo una línea de investigación sobre clima organizacional, de manera circunstancial y no necesariamente como resultado de encontrar soluciones a un problema identificado.

Como profesor de la materia teoría de las organizaciones, desde 1978, siempre he tenido la preocupación de ilustrar la forma como los modelos admi-



nistrativos que resultan de las teorías se aplican en las organizaciones. En este propósito se diseñan herramientas de cada teoría para que por su aplicación permitan a los estudiantes verificar la forma como el modelo administrativo se presenta en las empresas colombianas.

En el tema de la teoría de las relaciones humanas se construye un instrumento para tal fin. La importancia que para mí tiene esta encuesta, me lleva a compartirla con algunos colegas de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Ricardo García Madarriaga manifiesta que el instrumento es adecuado para medir clima organizacional. Su opinión me hace recordar las dificultades que tuve como alumno de la Maestría en Administración de la Universidad de los Andes, hace 30 años, cuando en una asignatura en la que tuve que hacer medición de clima organizacional, uno de los pocos instrumentos que existía era el TECLA, el cual era imposible de utilizar. Finalmente pude hacer tal trabajo con el instrumento de Remsis Likert, al que algunos compañeros y yo tuvimos acceso, para responder a las exigencias de nuestro profesor. Como un investigador y con la emoción del concepto del colega, era la oportunidad de generar una herramienta para este propósito.

De esta forma, en la década de los ochenta, cuando fui asesor de trabajos de grado de la Facultad de Administración, en el Centro de Investigaciones de la Universidad del Rosario, tuve la oportunidad de generar una herramienta pertinente al medio colombiano para medir clima organizacional. Tal ocasión me llevó a proponer a los estudiantes de la Facultad una línea de investigación sobre el tema. De ese momento, como investigador, recuerdo los conocimientos sobre investigación que aprendí en la Facultad de Sociología de la Universidad de Santo Tomás y propuse a dos estudiantes de la Facultad la necesidad de profundizar sobre el marco teórico propuesto en la teoría de las relaciones humanas. Revisamos cada autor referenciado en ella y también hicimos una síntesis general de contenidos que nos permitió identificar unas variables así como los aspectos básicos contenidos en cada una de ellas. Con este insumo propusimos una primera versión del instrumento, que en su diseño establece las variables y sus respectivas preguntas, prevaleciendo las de tipo abierto. Así, con el apoyo de Hilanderías Fontibón, que nos permitió la aplicación del instrumento, realizamos la primera investigación.

La información que la herramienta produjo en su primera aplicación en una línea establecida animó futuras aplicaciones con otros estudiantes en las que se buscaba, en primera instancia, evaluar los aspectos formales relacionados con su redacción, lenguaje y comprensión de quien responde cada pregunta, especialmente aquellas de carácter abierto. Esta fase nos permitió hacer ajustes y por las dificultades que tuvimos con la tabulación de las preguntas abiertas a revisar la forma de la herramienta, construyendo una nueva versión con las mismas preguntas, pero con opciones cerradas de respuestas múltiples con una calificación de 1 a 7.

Sin embargo, en las aplicaciones surgieron nuevos cuestionamientos: las personas preguntaban el significado de 1, 2... ó 7, aunque se les explicaba que 7 es la mayor percepción. Para solucionar estos problemas propusimos, de acuerdo con cada pregunta, una escala de respuestas que guiaran a las personas que respondían la encuesta y de nuevo iniciamos aplicaciones, reduciendo poco a poco las dificultades que se presentaban en la comprensión de la encuesta y facilitando su tabulación. Para ese momento, 1984, teníamos un instrumento que desde el punto de vista formal en su construcción comenzó a mostrar resultados, con un marco de referencia sólido sobre el que se fundamenta.

En 1984 se hizo la primera prueba. Se presentó en el *III encuentro de investigación en administración*, patrocinado por el ICFES y por la Universidad del Norte. La novedad del tema, la solidez de la herramienta y su marco teórico dio lugar a comentarios favorables por parte de académicos; uno de ellos, Carlos Dávila Ladrón de Guevara, recomendó validar el instrumento para darle mayor peso y confiabilidad. Para tal propósito, Dávila me recomendó un profesional de la psicología, Eduardo Ponce de León, reconocido por su capacidad de validar pruebas de carácter sicométrico. Con él realizamos el trabajo de validación que se explica en este libro.

## Nace el IMCOC

Con el paso del tiempo los resultados fueron evidentes: existe un marco teórico, un instrumento pertinente en su forma y construcción a las organizaciones colombianas y con una validación de carácter estadístico; además, con múltiples

aplicaciones en 58 empresas del país, generando información para cada una de ellas y permitiendo a sus directivos tomar decisiones mediante intervenciones para mejorar su clima organizacional. Así mismo, en otro proyecto,<sup>2</sup> con la tecnología de la época, se propuso el software IMCOC, en el que definí los parámetros para la medición.

En ese momento surgió la necesidad de darle un nombre al trabajo que después de 4 años, con dedicación, constancia, esfuerzo y participación de un número importante de estudiantes, mostraba resultados satisfactorios. Entre consultas y opiniones de colegas, amigos y estudiantes, tomé la decisión de llamarlo Instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas (IMCOC), fundamentalmente porque su lenguaje y sus múltiples aplicaciones era comprensible por personas de diferentes niveles educativos que ocupaban todos los cargos en las empresas en las que se aplica.

En 1986, el V encuentro de investigadores en administración, realizado en Bogotá y organizado por el ICFES y la Universidad Externado de Colombia, fue el foro para presentar a los colegas los avances de una línea con resultados concretos en el conocimiento de lo que es la percepción del clima organizacional en las empresas colombianas. En esa ocasión se presentaron los avances de la investigación centrados en un estudio de carácter exploratorio que permitía plantear hipótesis de primer grado en lo que he denominado “perfil de clima organizacional en las empresas colombianas”.

## El aporte de la línea de investigación a la administración

Los resultados de la línea validan aspectos del conocimiento científico de carácter fáctico como la administración. La línea sobre clima organizacional comienza a producir conocimiento en el marco de sus características. Es verificable, el instrumento permite verificar el marco teórico propuesto; es relativo, la aplicación del instrumento en empresas de diferentes sectores y tamaños permite construir para cada una de ellas explicaciones que se enmarcan en las teorías consideradas como resultados de enunciados empíricos básicos.

---

<sup>2</sup> Venegas Santos, Alberto, “Programas de computador para la aplicación del instrumento I.M.C.O.C. (Instrumento para Medir el Clima en Organizaciones Colombianas)”, Trabajo de grado, Facultad de Administración, Universidad del Rosario, 1985.

En dichas características se manifiestan las relaciones encontradas entre dos o más factores presentes –para este caso las variables del IMCOC– en una situación que se ha investigado, considerándola como un estudio de caso, independientemente de si esa relación pudiera ser generalizable a un número mayor de casos o a la clase de situaciones a que pertenece. Por ejemplo: “El clima organizacional en esta empresa señala un grado alto de satisfacción de sus empleados con el trabajo que realizan, lo que explica el sentido de pertenencia y la identificación de éstos con sus objetivos”. Es **acumulativo**: permite tener mayor conocimiento desde el punto de vista de la técnica y del método, además en la construcción del perfil de clima se proponen explicaciones que en el ámbito de las teorías se consideran como **generalizaciones empíricas**. En ellas se generalizan como enunciados empíricos básicos las relaciones empíricas observadas en una unidad donde es posible encontrar características idénticas a la unidad de referencia; por ejemplo, el estilo de liderazgo que caracteriza a las empresas del sector servicios es de tipo autocrático. **Explica y predice**: proporciona explicaciones al origen de las percepciones que los empleados de las empresas colombianas tienen sobre el clima organizacional, dando lugar a teorías que se consideran **enunciados teóricos con base empírica directa**, donde se explican las relaciones existentes entre dos o más factores empíricamente observados; por ejemplo, el estilo de liderazgo en la empresa colombiana es un factor determinante en la percepción del clima organizacional así como del nivel de satisfacción de los individuos. Finalmente, es **aplicable**: mediante las intervenciones que las empresas hacen para mejorar el clima a partir del diagnóstico que resulta de la medición, la investigación aporta a la solución de los problemas particulares de cada empresa en la que se ha aplicado. Los niveles teóricos de base empírica que produce la línea permiten aportar al carácter del nivel epistemológico de la estructura formal de la ciencia mediante la construcción de **proposiciones teóricas con base en enunciados teóricos**, las cuales generalizan a nivel más abstracto los enunciados explicativos que se plantean con base en generalizaciones empíricas, dando lugar a lo que se conocen como *teorías de carácter particular e intermedio*.

Desde las anteriores perspectivas puede decirse que la línea de investigación genera conocimiento y que en su proceso aporta al empresario colombia-

no la comprensión del clima organizacional. De esta forma, contribuye al nivel teórico de la ciencia, que se considera como el núcleo fundamental y el destino final de la investigación; esto es, proporciona explicaciones válidas para aquellos aspectos que son parte de su objeto principal de conocimiento.

Además de los aportes desde la perspectiva de las teorías, la línea muestra avances importantes en el nivel del método. Contrario al rigor científico de las ciencias naturales, en este caso el método se ajusta a medida que la investigación avanza. Reconozco que la acumulación de experiencias resultado de la aplicación del IMCOC es lo que permite desarrollar y afinar el método, orientando los procedimientos que me ayudan a definir la forma como he de ejecutar mi práctica de investigación. Para ello, he tenido en cuenta las hipótesis formuladas, el tipo de información necesaria, así como las observaciones realizadas. El propósito de este libro es compartir la forma como la investigación define el método que se ajuste a sus requerimientos y propósitos. Finalmente, en el nivel de las técnicas la línea ha definido un instrumento que le permite observar la realidad y obtener la información pertinente para medir el clima organizacional en las empresas colombianas.

De acuerdo con lo anterior, la línea de clima organizacional cumple con las características de la estructura formal de la ciencia –el nivel epistemológico– y de la teoría; el método y las técnicas están interconectados; entre ellos hay mutua influencia (sinergia) en la medida en que la investigación se realiza y ofrece respuestas al conocimiento del clima organizacional en las empresas del país.

Si bien el punto de partida de esta investigación de clima organizacional no es el nivel epistemológico, no significa que deje de ser un aspecto de referencia fundamental. Indudablemente, dicho nivel se verá impactado en la medida en que cree conocimiento. Los otros niveles de la estructura formal de la ciencia se cumplen en la investigación, que en mi concepto es de carácter aplicado y produce proposiciones teóricas enmarcadas en los últimos tres tipos mencionados. Esto significa que fundamentalmente son enunciados teóricos con fundamento empírico; es decir, que tales proposiciones han tenido una verificación en más de 176 empresas colombianas y pueden ser punto de referencia en aplicaciones a otras realidades. El origen de este tipo de proposiciones –enunciados teóricos con base empírica directa; generalizaciones empíricas;

enunciados empíricos básicos– se encuentra en el objeto de conocimiento; esto es, en la organización.

Las múltiples aplicaciones que ha tenido el IMCOC cumplen con lo que Michael Gibbons, en el documento “Pertinencia de la educación superior en el siglo XXI”, denomina *modalidad 2 de investigación*, que se presenta cuando el conocimiento se crea en el contexto de su aplicación. Lo anterior significa que el origen del conocimiento está en los problemas. En términos del clima organizacional, se entiende que nace en la organización y en su necesidad de encontrar respuestas a sus problemas de insatisfacción, malestar interno, conflictos, quejas y otros síntomas que afectan los procesos de interacción social en ella, permitiendo de manera particular a los directivos de cada empresa tomar decisiones acerca de los problemas que afectan el clima de su organización.

## El IMCOC: un producto de consultoría incorporado a la docencia

La investigación aplicada puede ejecutarse a través de la consultoría. En esta, los investigadores podrán actuar como consultores que respondan a la problemática específica de la empresa proponiendo líneas de acción a la empresa sobre los cuáles podrán sustentarse las decisiones de la alta dirección (...). En términos de organización la investigación aplicada podrá sustentarse en líneas de investigación generales con proyectos específicos que se ajustarán a las necesidades de las organizaciones y responderán con productos de consultoría que se han de construir en el marco del conocimiento. Significa que la investigación aplicada en administración concluye en productos de consultoría que a su vez por su ejecución, implantación y resultados obtenidos, amplían y enriquecen el conocimiento que se crea en la administración. (Méndez, 2003, pp. 51-52)

La línea de investigación sobre clima organizacional cumple con este propósito: la socialización que se hace del instrumento IMCOC, su conocimiento, conduce al diseño de un producto de consultoría por medio del cual las empresas colombianas conocen la percepción del clima que tienen sus empleados e

implementa acciones para su mejoramiento; incluso, algunos consultores han referenciado el instrumento en este propósito y se han apropiado de él.

La construcción de conocimiento resultado de la línea de clima organizacional soluciona problemas a nivel de empresa y tiene un impacto y proyección social; validando a Gibbons, quien menciona que esta es una característica de la modalidad 2 de investigación, “de esta forma responde problemas concretos que al ser implantados los resultados del conocimiento tendrán impacto en la gente de la organización (mejorando sus condiciones laborales, la percepción del clima organizacional, los estilos de liderazgo, la participación de la gente en los procesos de decisiones etc.)” (Méndez, 2003, p. 53).

La actividad de consultoría a través del IMCOC tiene su origen en una línea de investigación iniciada en 1980 y que se ha mantenido en el tiempo por iniciativa propia. De esta forma, he tenido acceso a importantes fuentes de información aplicadas a la línea de investigación y he participado activamente en la solución de problemas de las empresas que han contratado tales servicios. Además, aportan al conocimiento para la construcción de proposiciones que surten el nivel teórico de la estructura formal de la ciencia y además podrán aportar elementos en el marco del nivel epistemológico de la administración.

El IMCOC se ha incorporado en la docencia mediante artículos o ensayos que he escrito sobre el conocimiento generado por la investigación; en las materias que forman parte del currículo del programa de estudios en facultades de Psicología y Administración en Colombia; en materias del área de organizaciones; además, he participado en eventos de carácter académico a nivel nacional e internacional en los que he presentado avances y/o resultados de la línea para su discusión y reconocimiento inicialmente en el contexto académico, trascendiendo posteriormente al reconocimiento empresarial y social.

Apreciado lector: al finalizar la lectura de este libro seguramente usted tendrá un juicio sobre los resultados de la línea de clima organizacional, su coherencia y pertinencia con los lineamientos propuestos para la universidad actual. Este libro presenta un modelo que ilustra la forma como se ha integrado la investigación con la docencia y la extensión a través de la consultoría en las empresas colombianas. Para finalizar, quiero compartir algunas reflexiones que son fruto de este esfuerzo de investigación:

1. La investigación nace como resultado de la inquietud de un profesor que busca encontrar la manera de hacer más fácil la comprensión de la teoría organizacional en la explicación del modelo de las relaciones humanas y de la experiencia ante la ausencia de una herramienta para medir clima organizacional. Contrario a los cánones, no es resultado de un problema previamente identificado que afecte a una empresa. Toma fuerza como factor motivador las dificultades que tuve en un proceso anterior de investigación.
2. El instrumento IMCOC es consecuencia de la constancia y perseverancia en un permanente proceso de aprendizaje de investigación, al cual se vinculan estudiantes de pregrado y posgrado de la Universidad del Rosario. Este trabajo me permite evaluarlo de manera permanente, enriquecerlo y actualizarlo cada día, teniendo siempre presente el modelo teórico que lo inspira. Además se han determinado lineamientos para el método, lo que me permite desarrollarlo y actualizarlo con parámetros que resultan de su evolución en la ingeniería de sistemas. Finalmente, la técnica da lugar a diferentes versiones que se han realizado del instrumento sin alterar su fundamento teórico. La validación y ahora su ampliación son manifestaciones de la dinámica con la que este he desarrollado la investigación. En consecuencia, el proceso que caracteriza la investigación es flexible, revisado y cada día mejorado, contrario a esquemas rígidos de experimentación propios de las ciencias naturales.
3. La construcción de conocimiento conduce a proposiciones que en el nivel de la teoría corresponden a las percepciones de clima organizacional en cada una de las empresas en las que, con mis estudiantes y otros, he utilizado el instrumento. De esta forma, se construyen explicaciones para cada una de ellas referidas a situaciones específicas; además, dando lugar a explicaciones en el ámbito intermedio a las que se refiere Laureano Ladrón de Guevara en su libro de metodología, en el nivel de la teoría en la estructura formal de la ciencia. En este libro usted encontrará resultados de la recopilación y el tratamiento de información que he llevado a cabo en trabajos exploratorios y



descriptivos que hoy permiten visualizar explicaciones sobre el clima organizacional en las empresas colombianas. El reto es continuar y encontrar respuestas que permitan a los empresarios generar estrategias que propicien las mejores percepciones de clima organizacional.

4. La solidez que en la actualidad tiene el instrumento permite hacer investigación aplicada a través de la consultoría, ayudando a muchas empresas a identificar oportunamente las causas que originan en sus empleados una percepción satisfactoria o insatisfactoria del clima organizacional.
5. La socialización del instrumento y sus resultados incorporados a la docencia muestran la trascendencia de la investigación y su aporte al estudio de las organizaciones, así mismo, de la administración en Colombia.

Este libro es el resultado de una investigación que no ha concluido y que dará lugar a nuevos proyectos y a otras líneas de investigación alrededor del clima organizacional. Al terminar la lectura quizá usted lo apruebe o muestre su desacuerdo con él, porque no comparte el método o quiere poner en tela de juicio la forma como se ha realizado. Considero que este es un esfuerzo que no se aparta, como lo he demostrado, del rigor de la investigación en las ciencias sociales.

Finalmente, creo que investigar es una actividad sencilla y enriquecedora para quien la practica; hay que desmitificarla. Creo que:

Cuando un investigador se esfuerza y produce conocimiento sobre una realidad, este es distinto al respecto de otros, porque describe o explica lo que ayer no se conocía. Eso es investigación, no comparto la idea de descalificarlo por diferencias de apreciación, método, conceptuales, ideológicas u otras si en tal conocimiento hay coherencia, lógica y aporta a su disciplina en la comprensión de algún aspecto de su objeto.

# Introducción

El clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas. En los últimos años se ha constituido en objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que hacen esfuerzos por identificarlo, tomando como referencia para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores externos y/o internos del área de gestión humana y/o desarrollo organizacional de cada empresa. El estado del arte sobre clima organizacional muestra una variada gama de concepciones y metodologías que dependen de la visión de sus respectivos autores. La pluralidad de posiciones teóricas alrededor del concepto conduce a diversas interpretaciones y explicaciones sobre los factores y aspectos que influyen en la construcción del clima organizacional, dando paso a modelos de intervención en su mejoramiento. Además, en algunos casos, el uso indiscriminado de técnicas (cuestionarios, encuestas), referenciadas de manera aislada sin el conocimiento de los modelos teóricos y metodologías que lo fundamentan, llevan a quienes las usan a una interpretación ambigua, situación que provoca esfuerzos fallidos en la intervención.

Este trabajo presenta conceptos que sobre clima organizacional han formulado autores reconocidos a través del tiempo. Se referencia el trabajo de Manuel Silva Vásquez, que compila estos planteamientos en su libro *El clima en las organizaciones (teoría, método e intervención)*, y tiene la intención de generar valor agregado a éste. Para ello, toma como insumo la presentación que hace sobre los autores de manera individual; se agrupan e identifican coincidencias en significado y factores; así como sus componentes y variables. El resultado de este ejercicio es señalar los componentes de clima más utilizados

en la perspectiva de las dimensiones, tipología y sus variables. Conjuntamente, esta labor la realiza María Fernanda Acero,<sup>1</sup> a quien quiero manifestarle mis agradecimientos, pues su trabajo se ha convertido en un insumo muy importante en algunos capítulos de este libro.

Las propuestas de los autores, sus dimensiones, tipología y variables se utilizan además en la validación de un instrumento planteado desde 1980 con estudiantes de la Universidad del Rosario, reconocido y aplicado en el medio colombiano, denominado Instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas (IMCOC). La intención de este ejercicio es presentar la pertinencia y validez del instrumento, anticipando posibles críticas debido al tiempo que ha pasado desde su versión inicial; constatando, en primera instancia, que responde a planteamientos de autores reconocidos y que además el marco teórico que lo fundamenta (la teoría de las relaciones humanas) tiene vigencia en la dinámica actual de las organizaciones en el mundo.

Junto con el esfuerzo de análisis teórico general sobre el concepto de clima organizacional y la evaluación sobre la pertinencia en su fundamento teórico y metodología del IMCOC, se comparte el resultado de la aplicación del instrumento en 176 empresas colombianas en el período 1980-2005. Al respecto, la investigación proporciona claras conclusiones sobre percepciones que aparecen en forma constante en las organizaciones colombianas. El resultado de este análisis es la construcción y verificación de hipótesis de primer grado que ilustran al lector sobre la realidad del clima organizacional en las empresas colombianas y que podrán servir de referencia en mediciones futuras. Además, este análisis deja enseñanzas sobre la relación que se da entre cultura y clima organizacional.

En este propósito se toman como referencia resultados que desde 1998 se vienen dando sobre descripción de cultura organizacional en empresas colombianas. Con algunas de las categorías identificadas se establece la relación entre las mismas y los hallazgos sobre percepciones de clima organizacional, validando su relación. Esta situación permite entender que la cultura organizacional, como conciencia colectiva, establece una relación de sinergia con el

---

<sup>1</sup> Acero, María Fernanda, "Análisis de conceptos de clima organizacional y su aplicación a un instrumento para su medición en organizaciones colombianas", Trabajo de grado, Facultad de Administración, Universidad del Rosario, 2003.

clima organizacional, elemento constitutivo de la conciencia individual de las personas que pertenecen a la organización.

La medición y descripción del clima organizacional no puede quedarse solamente en la etapa de diagnóstico; sus resultados son el fundamento para definir intervenciones que mediante un proceso de cambio influyan en las percepciones que las personas tienen y de esta forma producir un clima organizacional satisfactorio. Este propósito exige una visión de consultoría interna o externa en la perspectiva del desarrollo organizacional. El capítulo 7 presenta la visión de cambio planeado en las intervenciones de clima y propone algunos lineamientos generales a seguir en este propósito.

Este libro es el resultado de años de investigación y en él se recopilan escritos del autor sobre el tema que han sido publicados en diferentes revistas de carácter académico; además, ha participado una cantidad considerable de estudiantes de pregrado y posgrado de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario en el período 1980-2005. A todos ellos el reconocimiento por su aporte, las horas y el esfuerzo que invirtieron en su trabajo individual, que sirve de referencia para este trabajo. Sin ellos, este libro no sería una realidad.





En este libro el autor compila conceptos sobre clima organizacional formulados por autores reconocidos; los agrupa e identifica coincidencias, diferencias, componentes y variables. Además, hace un análisis comparativo con el IMCOC (Instrumento para Medir Clima en Organizaciones Colombianas), herramienta diseñada por el autor y aplicada con estudiantes de pregrado y posgrado de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario y en trabajos de consultoría.

Este estudio muestra los resultados de la aplicación del IMCOC, en el período comprendido entre 1980 y 2005, en 176 empresas de diferentes sectores y tamaños en Colombia. Como resultado de esto, el autor concluye que el clima percibido por los empleados en las empresas colombianas se explica en el contexto de la cultura organizacional, que resulta de la aplicación de un determinado modelo administrativo. Finalmente, propone lineamientos generales que permitan hacer intervenciones al interior de las empresas, orientadas al mejoramiento del clima organizacional que se diagnostica.

