

# Metodología nacional para medir el clima organizacional

Facultad de Administración



Fascículo Interactivo

# 07



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

Acreditación institucional de alta calidad  
**Ministerio de Educación Nacional**  
Evaluación internacional  
Asociación Europea de Universidades

Según las percepciones de los empleados, en las últimas tres décadas el clima organizacional de las empresas colombianas no ha sido satisfactorio, y lo más preocupante es que la situación no parece mostrar una tendencia de mejoramiento.

Así lo advierte Carlos Eduardo Méndez Álvarez, profesor de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, quien desde 1980 ha venido desarrollando un Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) que ha sido aplicado en empresas del país.

El instrumento, conformado por 45 preguntas y un software para el procesamiento de la información, encontró que las variables primordiales para mejorar el clima organizacional son: cooperación, relaciones interpersonales, toma de decisiones, liderazgo, motivación, objetivos y control, según las 13.000 encuestas realizadas.

El clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas, y en las últimas décadas se ha constituido en objeto de estudio en organizaciones que hacen esfuerzos por identificarlo, tomando como referencia para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares.

Por esta razón, el instrumento se convierte en un gran aporte al mejoramiento de la medición y el análisis de las percepciones que del ambiente de las organizaciones tienen sus miembros, lo cual brinda herramientas a los gerentes para mejorar el bienestar de sus empleados.

La investigación deja claras conclusiones sobre percepciones que aparecen en forma constante en las organizaciones colombianas a partir de las siguientes variables definidas por los autores de la teoría de las relaciones humanas: **Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Motivación, Toma de Decisiones y Control.**



▸▸ **El IMCOC en acción**

Teniendo como base la teoría de las relaciones humanas, el investigador de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, diseñó y utilizó el IMCOC para medir el clima organizacional de 176 empresas de diferentes sectores y tamaños en

Continúe el tema en el fascículo interactivo en [www.urosario.edu.co/investigacion](http://www.urosario.edu.co/investigacion)



Este artículo es una síntesis de los temas que desarrollan los grupos de investigación de la Universidad del Rosario. Este material cuenta con documentos, capítulos de libros, entrevistas, fotografías y bibliografía de apoyo, entre otros soportes o estudios, que el lector podrá **consultar en la página web** [www.urosario.edu.co/investigacion](http://www.urosario.edu.co/investigacion). **Las convenciones que encontrará a continuación y que aparecen a lo largo del texto le permitirán acceder a esta información.**

Fotografía   
Libro 

Documento   
Página web 

Leyes y sentencias   
Cuadro o gráfico 

Presentación   
Video 

Bibliografía   
Audio 

las que se aplicaron 13.239 encuestas, a través de cuatro estudios realizados en el período 1980-2005.

La investigación deja claras conclusiones sobre percepciones que aparecen en forma constante en las organizaciones colombianas, a partir de las siguientes variables definidas por los autores de la teoría de las relaciones humanas: Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Motivación, Toma de Decisiones y Control.

### **Variable Objetivos: la antigüedad marca la parada**

El conocimiento que tienen los empleados sobre la misión, visión, objetivos y funcionamiento de la empresa no es resultado



del proceso de inducción, sino que se adquiere por la antigüedad y la experiencia, advierte el investigador. Sin embargo, este conocimiento no es completo, pues no existe un flujo permanente de información sobre las políticas, estrategias e innovación, contrario al entrenamiento en el cargo que es eficiente.

Aunque el empleado percibe que puede definir las actividades y resultados en su trabajo, no tiene clara la relación que existe entre su trabajo, la satisfacción personal y los objetivos de la empresa.

### **Variable Cooperación: alejada de los asuntos personales**

Si bien se presentan comportamientos de colaboración de tipo formal por la integración de los empleados con su jefe y compañeros de trabajo en función de los objetivos comunes de la empresa, se evidencia que no tienen suficiente confianza con sus compañeros para solicitar ayuda y/o comentar sus asuntos personales, siendo esta la situación que afecta con mayor intensidad la variable.

Los procesos de interacción que se expresan por el apoyo entre las personas no son percibidos como satisfactorios. Por ejemplo, no se encontró una intención marcada por participar en grupos de trabajo para la solución de problemas que afectan a las personas en su área. Esto sugiere que, en alguna medida, prevalece el individualismo en la dinámica de las relaciones interpersonales de carácter formal.

Sin embargo, ocasionalmente existe un nivel de solidaridad entre las personas por solucionar problemas que afectan el trabajo. Ésto, según los investigadores, puede entenderse más como un comportamiento individual que como una conciencia de espíritu de equipo por las

personas de la organización. Se perciben apenas como aceptables las relaciones de amistad.

Las relaciones laborales tienen una tendencia hacia un bajo nivel de satisfacción en el apoyo y la colaboración mutua entre los empleados para contribuir con los propósitos de la empresa. Esta situación influye en el rol que las personas asumen en los equipos de trabajo.

Los cambios cualitativos que se encuentran en el estudio 1998-2005, pueden explicarse por la forma como algunas organizaciones

involucran en sus estrategias de gestión acciones orientadas al fortalecimiento del trabajo en equipo. Así, las llamadas tecnologías de gestión (mejoramiento continuo, calidad total, entre otras) propiciaron que las relaciones entre personas y áreas tuvieran un relativo éxito.

**Variable Relaciones Interpersonales:  
poca importancia para los empleados**

Los encuestados encontraron poco aceptable la forma como se presentan procesos de relaciones interpersonales fundamentados en la amistad y actividades propias de grupos informales. Con su comportamiento, las personas no manifestaron intención de fortalecer las relaciones informales con

FASCÍCULO

# 07



Las relaciones laborales tienen una tendencia hacia un bajo nivel de satisfacción en el apoyo y la colaboración mutua entre los empleados para contribuir con los propósitos de la organización. Esta situación influye en el rol que las personas asumen en los equipos de trabajo.

compañeros dentro de su área o fuera de ella, mediante su participación en actividades y eventos de carácter social, recreativo, deportivos u otro.

El investigador observó dos situaciones que influyen en los resultados y que son antagónicas. Las personas califican como importante que la empresa propicie este tipo de eventos, pero no participan en ellos.

Las relaciones de carácter personal, sustentadas en actividades de tipo informal (recreación, deportes y otros), no tienen

relevancia para los empleados en sus procesos de relaciones sociales. Sin embargo, las califican de 'alguna importancia' cuando estas actividades son organizadas o dirigidas desde la empresa o por los compañeros de área de trabajo.

#### **Variable Liderazgo: autoritarismo con algunos matices**

El estilo de liderazgo en las empresas colombianas se muestra estable en la percepción que los empleados construyen acerca de sus jefes en el paso de los años. El liderazgo percibido, sin dejar de ser autoritario, manifiesta la tendencia de algunos líderes a actuar con orientación a las personas.

Hay dependencia frente a la autoridad establecida, se tiende a consultar inquietudes y problemas que se presenten en el trabajo con

**En las pequeñas y medianas empresas los empleados perciben estilos de dirección centrados en las tareas, lo que hace a los jefes más autocráticos en su comportamiento.**

el jefe inmediato, quien apoya la solución al mismo. No se perciben comportamientos de justicia en los jefes, a pesar de ello, sus órdenes son obedecidas, reafirmando la sumisión en las personas a la autoridad establecida.

En las pequeñas y medianas empresas los empleados perciben estilos de dirección centrados en las tareas, lo que hace a los jefes más autocráticos en su comportamiento. Prevalece un estilo de liderazgo con rasgos de carácter autocrático benevolente y de carácter consultivo en las percepciones de aspectos que pertenecen a las variables toma de decisiones, motivación y control.

#### **Variable Control: validando el modelo de autoritarismo**

Los empleados manifiestan acuerdo por la forma y frecuencia como los jefes ejecutan la función de control y la percepción de éste tiene relación con el estilo de liderazgo.

Existe consenso y aceptación entre los empleados acerca del comportamiento del jefe inmediato como agente de control y la frecuencia de intervención, pero, al mismo tiempo, se percibe algún nivel de insatisfacción por la forma como el jefe realiza el seguimiento al trabajo de la persona.

### **El ambiente de las organizaciones**

Se entiende por clima organizacional el ambiente propio de la compañía, producido y percibido por cada uno de sus individuos de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional.

Dicho clima, se expresa por variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Aplicación del IMCOC en Colombia 1980-2005					
SECTOR	ESTUDIO 1 1980-1985	ESTUDIO 2 1986-1993	ESTUDIO 3 1994-1997	ESTUDIO 4 1998-2005	TOTAL
Industria	22	24	22	5	74
Servicios	23	31	8	6	77
Público	13	6	0	6	25
Total Empresas	58	61	40	17	176
Total Encuestas	3.215	3.923	3.672	2.420	13.239

**Gráfica 1.** Aplicación del IMCOC en Colombia 1980-2005. Fuente: Estudios referenciados 1980-2005

Los resultados reafirman esquemas tradicionales de control, validando el reconocimiento que los empleados tienen del ejercicio de la autoridad por su jefe inmediato.

Los comportamientos de los jefes se inclinan por controles permanentes y periódicos, propios de líderes más centrados en la tarea, situación que es contradictoria con algunos de los aspectos identificados en la variable liderazgo. Las personas consideran deseable un sistema de control participativo conjuntamente con el jefe.

**Variable Toma de Decisiones: sin participación de los empleados**

Al igual que con la variable control, hay una correlación entre el estilo de liderazgo y la forma como las personas participan en las decisiones de la empresa.

No hay cambios importantes en las percepciones que a través del tiempo tienen sobre su baja participación en las decisiones de su organización. Sin embargo, se evidencia un salto cuantitativo y cualitativo en el período 1997-2005, lo que indica

los esfuerzos de las empresas por dar mayor participación a sus trabajadores en las decisiones.

En algunas de las grandes empresas, desde la década de 1990, se han implantado tecnologías de gestión (calidad total, mejoramiento continuo, empoderamiento y otras) para propiciar mejores niveles de participación de los empleados.

Los resultados consolidados en el tiempo (1980-2005) muestran que el tipo de participación en decisiones de grupo o individualmente no es satisfactorio. Los resultados

El comportamiento social de los empleados en sus procesos de interacción refleja procesos de carácter asociativo que se proyectan en el proceso de cooperación que resulta del trabajo en equipo.



indican un bajo nivel de participación en el proceso de decisiones en el ámbito de trabajo individual o del cargo, así como en grupo en asuntos relacionados con la tarea y los objetivos de área.

Los trabajadores perciben que no son consultados previamente por los niveles directivos cuando toman decisiones que afectan su trabajo, y se observan situaciones contradictorias con los estilos de liderazgo percibidos. En la pequeña y mediana empresa hay centralización en el proceso de decisiones por parte de los niveles directivos.

### **Variable Motivación: el salario y el reconocimiento son la piedra en el zapato**

Los resultados de esta variable permiten concluir que existen factores motivacionales (internos del individuo) que se pueden constituir en fortalezas y que se expresan por la satisfacción que tienen todos los empleados por trabajar y pertenecer a su empresa, así como la importancia que dan al contenido del cargo que desempeñan.

La situación que aparece como débil se refiere tanto al salario como a la falta de reconocimiento que perciben los trabajadores por parte de su jefe y de la empresa. La falta de políticas y ejecución de acciones para dar reconocimiento es una constante en el comportamiento de las organizaciones con sus empleados.

### **▶▶ El camino por recorrer**

Gracias a las investigaciones realizadas en la Universidad del Rosario con el modelo IMCOC, se logró establecer que variables como el liderazgo, la motivación, los objetivos y el control, son elementos que deben tener en cuenta las organizaciones para el mejoramiento del clima laboral.

Con el Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas, se espera poder encontrar en el futuro mejoras sustanciales en los indicadores de gestión del factor humano, lo que con seguridad aportará a la perdurabilidad y mejorará el nivel de competitividad de dichas empresas en particular y de la economía de Colombia en su conjunto.





Abrir espacios para generar  
nuevas ideas,  
es ir adelante en el tiempo.

Ofrecemos programas  
en las áreas de:

- *Ciencia Política y Gobierno y Relaciones Internacionales*
- *Administración de Empresas*
- *Economía*
- *Escuela de Ciencias Humanas*
- *Jurisprudencia*
- *Medicina*
- *Rehabilitación y Desarrollo Humano*

Mayores informes:  
<http://educon.urosario.edu.co>  
[www.urosario.edu.co](http://www.urosario.edu.co)  
InfoRosario: 422 5321,  
01 8000 511 888



## Grupo de Investigación en Perdurabilidad Facultad de Administración Universidad del Rosario

### Líneas de Investigación

Estrategia  
Gobierno de Empresa  
Cultura Organizacional  
Gestión del Conocimiento

### Decano

Fernando Restrepo Puerta

### Director del Grupo de Investigación

Carlos Maldonado

### Investigador

Carlos Eduardo Méndez Álvarez

Para mayor información escriba el correo

[inveadministracion@urosario.edu.co](mailto:inveadministracion@urosario.edu.co)

Para profundizar en este tema,  
**consulte la página web**

<http://www.urosario.edu.co/investigacion>

Espere el  
**próximo  
fascículo**  
el 24 de Junio



Rector Hans Peter Knudsen Q. ● Vicerrector José Manuel Restrepo A. ● Síndico Carlos Alberto Dossman M. ● Secretario General Luis Enrique Nieto A. ● Gerente Comercial y de Mercadeo Marta Lucía Restrepo T. ● Director del Programa de Divulgación Científica y Director del Centro de Gestión del Conocimiento y la Innovación Luis Fernando Chaparro O. ● Gerente del Programa de Divulgación Científica - Margarita María Rivera V. ● Periodistas Científicos - Julio Norberto Solano J. y Claudia Bedoya M. ● Diseño y Diagramación Ekon7 - Juan Manuel Rojas De La Rosa ● Corrección de Estilo - Editorial Universidad del Rosario ● Impresión OP Gráficas ● Pre-prensa y circulación El Tiempo.

ISSN 1909-0501

