



Universidad & Empresa

ISSN: 0124-4639

editorial@urosario.edu.co

Universidad del Rosario

Colombia

Méndez Álvarez, Carlos Eduardo

Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004

Universidad & Empresa, vol. 4, núm. 9, diciembre, 2005, pp. 100-121

Universidad del Rosario

Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217454006>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004*

Carlos Eduardo Méndez Álvarez*

Presentado: febrero de 2005. Aprobado marzo de 2005

RESUMEN

Las empresas hacen esfuerzos por identificar, mediante su medición, el clima organizacional que perciben sus empleados, acudiendo a técnicas diseñadas para este propósito por profesionales expertos en el tema. Este trabajo presenta los resultados de la aplicación de un instrumento para medir clima en organizaciones colombianas (IMCOC), diseñado y aplicado por este autor, con estudiantes de pregrado y postgrado de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, y en trabajos de consultoría en el período comprendido entre 1980-2004, en 176 empresas de diferentes sectores y tamaños en Colombia. Los resultados se presentan en dos perspectivas, así: (i) descripción en la perspectiva de hipótesis de primer grado, que resulta del procesamiento de toda la información, teniendo en cuenta las preguntas de cada una de las variables en su positividad y promedio obtenido en 176 empresas en los años de su aplicación. Puede entenderse este como un perfil de clima organizacional en las empresas colombianas. (ii) Análisis del comportamiento de las variables del IMCOC, en cada uno de los estudios, que explican la forma como se ha presentado la percepción del clima organizacional en el tiempo y su relación con la cultura de la organización, para concluir que el clima organizacional 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.

Palabras claves: clima organizacional y cultura organizacional.

ABSTRACT

The companies deliver attacks to identify, by means of their measurement, the organizational climate that their employees perceive going to techniques designed for this intention by expert professionals in the subject. This work present the results of the application of an instrument to measure climate in Colombian organizations (IMCOC), designed and applied by this

* Magíster en Administración (MBA), sociólogo, profesor investigador de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: cmendez@urosario.edu.co.

** Propuesta presentada y aprobada por el Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLDEA) 2005. Documento modificado para el número de la Revista.

author, with pre and postgraduate students of the faculty of Administration of the University of the Rosary and in works of consultancy in the period between 1980 - 2004, in 176 companies of different sectors and sizes in Colombia.

The results appear thus in two perspective; description in the perspective of hypothesis of First degree, that they are from the processing of all the information, considering the questions of each one of the variables in its positivism and average obtained in 176 companies in the years of its application. It can be understood this like an organizational climate profile in the Colombian companies. Analysis of behavior of variables of IMCOC, in each one of studies, that explains the form since the perception of the organizational climate in the time and its relation with the Culture of the Organization has appeared, to conclude that the organizational climate perceived by the employees in the Colombian companies, is explained in the context of the organizational culture, that is from the application of a determined administrative model.

Key words: Climate Organizational, Organizational Culture.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas. En los últimos tiempos se ha constituido en objeto de estudio en

organizaciones de diferentes sectores y tamaños, que hacen esfuerzos por identificarlo; toman como referencia para su medición: las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares, que realizan consultores internos del área de gestión humana y/o desarrollo organizacional de cada empresa, y/o externos. Al revisar el estado del arte sobre clima organizacional se encuentra una variada gama de enfoques, concepciones y metodologías, que dependen de la visión de sus autores. Dadas las múltiples posiciones teóricas alrededor del concepto, son variadas las interpretaciones y posiciones de quienes hacen uso de los resultados de su medición. Esta situación da lugar, en la construcción del co-

nocimiento sobre clima organizacional, a diferentes explicaciones sobre los factores determinantes del mismo, 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 las fundamentan, lleva a quienes las usan a la ambigüedad en su interpretación, situación que provoca esfuerzos fallidos en la intervención.

Los resultados de la investigación que se presenta en este *paper* se fundamentan en una herramienta llamada el IMCOC (instrumento para medir clima en las organizaciones

colombianas), diseñado en 1980 por este autor, junto con estudiantes de la Universidad del Rosario, y aplicado en apreciable número de empresas colombianas. Por la evaluación que se ha realizado sobre la pertinencia del fundamento teórico y metodología del IMCOC, este autor desea compartir el resultado de la aplicación del instrumento en 176 empresas en Colombia, en el período desde 1980 hasta 2004. Al respecto, la investigación deja claras conclusiones sobre percepciones que son constantes en las organizaciones en que se ha aplicado. El resultado de este análisis es la 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. Finalmente, las conclusiones de este análisis dejan enseñanzas sobre la relación que se da entre cultura y clima organizacional.

1. UN INSTRUMENTO PARA MEDIR EL CLIMA

El IMCOC es un instrumento diseñado y validado en el medio empresarial colombiano; en dos ocasiones se ha adaptado y extendido a empresas en otros países. A través de 25 años ha sido utilizado como referencia por consultores, estudiantes y empresas, en la medición de clima organizacional, confirmando su validez y alto nivel de confiabilidad en la

información que suministra, para decisiones de la alta gerencia, que se orientan a la satisfacción y eficiencia de las personas de la organización. Ha sido aplicado en empresas colombianas de todos los sectores y tamaños de la economía, con fines académicos y de consultoría, lo que le ha permitido, en todos los casos, medir el clima en los diferentes niveles y/o departamentos, respecto de cada una de las variables, identificando acciones para el mejoramiento y/o fortalecimiento del clima de la organización, con excelentes resultados en la gestión y el desempeño de las personas.

El IMCOC está conformado por 45 preguntas. Para su tabulación, y como instrumento para el procesamiento de la información, se ha diseñado el software IMCOC. Este ofrece, en su menú, información sobre: porcentaje de respuestas positivas, porcentaje positivo de cada variable, porcentaje de respuestas por cada pregunta, promedio por pregunta, promedio por variable. Los niveles de confiabilidad de la prueba (0.89) y validez del instrumento se fundamentan en las pruebas de consistencia (índices de consistencia interna, ítem/variable e ítem/factor) y en la prueba de validez (por el método de análisis de factores efectuado a las variables y a los ítem), realizadas por expertos en validación de pruebas, como el Dr. Eduardo Ponce de León, en 1985, quien demostró la existencia

de un factor general, validando de esta forma las siete variables del IMCOC y determinando niveles aceptables para que el instrumento pueda ser confiable, consistente y válido para medir el clima organizacional.

El IMCOC es un instrumento que ha tenido pertinencia en el tiempo. En revisión realizada en el año 2003, sobre conceptos y metodologías desarrolladas por autores reconocidos desde 1930 hasta nuestros días, como Lewin, Giba, Litwin y Stringer, Halpin y Croft, Schneider y Bartlett, Friedlander y Margulies, Bowers y Taylor, Ster, Payne y Pheney, Pritchard y Karasick, Moss, Downy, Hellriegel, Phelps y Slocum, Sims, La Fallette y otros. La prueba se encuentra enmarcada en sus propuestas, validando su vigencia en la perspectiva de su fundamento teórico. Por otro lado, es un instrumento que ha estado en permanente proceso de ajuste y presenta a las organizaciones interesadas en su aplicación una batería con preguntas adicionales, complementarias e inmersas en sus variables, que responden a las necesidades de información que cada empresa necesita conocer, complementando el diseño original del instrumento. Su actualización, con preguntas complementarias, sin afectar su validez, su vigencia en el marco de planteamientos y metodologías de autores reconocidos a través del tiempo, así como la metodología empleada en su vali-

dación, son factores que diferencian este instrumento y su metodología con relación a otros.

1.1. Variables del IMCOC

Partiendo del marco teórico de las relaciones humanas, el IMCOC permite medir el clima de la organización, a partir de las variables definidas por Elton Mayo y demás representantes de las relaciones humanas y de comportamiento, que involucran los conceptos básicos que fundamentan la dirección del recurso humano en la administración moderna. Los conceptos teóricos analizados permiten definir las variables: objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones, control.

1.1.1. Objetivos

Los objetivos de la organización se refieren al conocimiento que tiene el trabajador sobre la razón de ser y fines hacia los que se orienta la empresa en la que trabaja. Las preguntas de la variable suministran información sobre el conocimiento de objetivos por parte del trabajador y la posibilidad de conocerlos e identificarse con los estos, a través de la satisfacción de sus necesidades y su pertenencia con la empresa. De igual forma, evalúa la frecuencia con la que el individuo tiene la posibilidad

de determinar tareas y resultados en su trabajo, que permitan el cumplimiento de los objetivos, al igual que la calidad y periodicidad de la comunicación sobre los objetivos y políticas de la empresa.

1.1.2. Cooperación

La posibilidad de establecer procesos asociativos entre los miembros de la empresa, en el ejercicio de sus funciones, permite el logro de los objetivos organizacionales. Mayo señala que el hombre es más productivo cuanto más se integra a su grupo de trabajo y a la organización. La cooperación es un proceso social que puede constituirse en elemento integrador del individuo. Ésta se presenta a nivel formal (en las relaciones de trabajo) o a nivel informal (relaciones sociales fuera del trabajo). Las preguntas formuladas para esta variable toman procesos de cooperación a nivel formal, esto es, las que pueden presentarse directamente en la relación de trabajo. Se busca medir no sólo actitudes, sino comportamientos específicos de colaboración, al igual que la forma como es proyectado el deseo de cooperar hacia los compañeros. Las respuestas a las preguntas formuladas permiten identificar condiciones para el desarrollo o no de actitudes de cooperación en la ejecución del trabajo, que al mismo tiempo influyen en el logro de los objetivos de la empresa.

1.1.3. Liderazgo

El líder ejerce su acción a través del uso de elementos y comportamientos que el marco de la teoría administrativa permite entender como su estilo de dirección. Las preguntas formuladas se refieren al ejercicio del “liderazgo formal” y la percepción que tiene el trabajador de su jefe; esto es, miden la relación que existe con el superior en la ejecución de trabajos. La confianza que el jefe inspira es un aspecto evaluado en las preguntas propuestas. Fundamentalmente, permiten identificar la forma como se percibe el ejercicio del liderazgo, a partir de conductas y comportamientos del jefe. Las conductas del líder y las percepciones evaluadas en el cuestionario, para esta variable, permiten identificar el estilo de liderazgo en los modelos teóricos propuestos.

1.1.4. Toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones es un subproceso de la función de dirección; por tanto, está relacionado y depende del estilo de dirección que ejerza el líder en la organización. Las decisiones que se toman en la empresa definen lineamientos y cursos de acción, que deben seguirse para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Las preguntas para esta variable se refieren a la posibilidad que el trabajador tiene en el proceso de decisiones, como la imagen que proyecta el jefe en el ejercicio del liderazgo.

1.1.5. Relaciones interpersonales

El proceso de interacción social conduce al desarrollo de relaciones sociales, que se expresan en procesos de carácter asociativo, como la cooperación descrita anteriormente.

Las preguntas formuladas para esta cooperación permiten conocer la frecuencia y forma como el individuo establece relaciones interpersonales de carácter informal con sus compañeros de trabajo. La percepción que el individuo tiene sobre la positividad o no de sus relaciones sociales con sus compañeros de trabajo.

Las respuestas a las preguntas formuladas están planteadas en términos de comportamientos y actitudes frente al proceso de interacción. Es importante señalar que se ha orientado la información hacia medir la intensidad con que se participa en actividades de carácter informal, esto es, que no tienen relación directa con el cumplimiento de acciones de trabajo; éstas se han formulado en la variable “cooperación”. Las actitudes y comportamientos de participación son elementos indicativos de un clima organizacional guiado por la confianza entre los diferentes niveles de la organización, por lo que sería posible llegar a la ausencia de conflictos de carácter interpersonal entre los niveles comprometidos en el proceso.

1.1.6. Motivación

El hombre, en la organización a la que pertenece, manifiesta comportamientos y actitudes en su trabajo que le llevan a cumplir con los objetivos personales y organizacionales. La motivación es ejercida por las personas que desempeñan funciones de dirección de una forma diferente, y según el tipo de liderazgo que les identifica. La motivación por estímulos salariales y económicos, al igual que las recompensas sociales simbólicas y no materiales, son elementos que motivan al hombre en su trabajo.

Las preguntas para esta variable suministran información con la que es posible medir actitudes que el individuo tiene, dada su pertenencia a la organización, y que se expresan en niveles de satisfacción que indican la motivación y condiciones existentes en la empresa; señalan comportamientos que, a través de los líderes, definen en el trabajador elementos motivacionales que los llevan al cumplimiento y eficacia en el trabajo asignado. Las preguntas planteadas hacen posible identificar factores de motivación y actitudes de los trabajadores que producen condiciones para el clima organizacional.

1.1.7. Control

El control permite saber si el trabajo realizado, en un tiempo determinado, ha permitido el cumplimiento de

los objetivos planteados para la empresa, y definidos por el proceso de planeación. Las preguntas planteadas para esta variable se refieren a la periodicidad con la que se realiza la función de control y señalan las actitudes que el individuo manifiesta debido a la percepción que tiene de la forma como se realiza el control de sus actividades; también permiten comprender actitudes favorables a la dimensión del control en la empresa: la forma como es ejercido el control en la función de liderazgo, por el jefe y/o supervisor.

2. CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS COLOMBIANAS 1980-2004

2.1. Un instrumento para medir clima organizacional

A partir de 1978 se inicia el diseño del instrumento IMCOC, con múltiples aplicaciones. Con el transcurrir del tiempo, gracias a la ayuda de estudiantes de pregrado y posgrado de la Universidad del Rosario, así como otras instituciones de educación superior, bajo la dirección de este autor, además de trabajos de consultoría en empresas colombianas localizadas en diferentes regiones del país, se ha logrado: 1) desarrollar un proceso de verificación del grado de

consistencia y confiabilidad, que otorga plena validez de acuerdo con los procedimientos de la investigación científica. 2) Verificar la pertinencia del instrumento, mediante el afinamiento de las preguntas y sus opciones de respuesta. 3) El estudio y análisis detallado sobre los diferentes cruces e interrelaciones de preguntas del cuestionario. 4) El diseño de un software que permite procesar la información obtenida por la aplicación de la encuesta.

Este documento presenta hallazgos identificados en las empresas colombianas, como resultado de aplicaciones durante 24 años en diferentes organizaciones de sectores y tamaños diversos. Es resultado de sistematizar la información de investigaciones realizadas en este tiempo con el IMCOC. Estas investigaciones son de carácter exploratorio y descriptivo, permiten obtener conocimiento sobre un problema de investigación, identifican características del universo de investigación, señalan formas de conducta y actitudes del universo investigado; además, establecen comportamientos concretos, descubren y comprueban la asociación entre variables de investigación, permiten la construcción de generalizaciones empíricas, entendiendo por éstas aquellas situaciones que resultan de la observación y descripción, con una utilidad especial, como es la de permitir al investigador formular hipótesis de primer y segundo grado (Méndez, p.1987).

2.2. Metodología del IMCOC

Las 45 preguntas del IMCOC se han diseñado con respuestas de opción múltiple, utilizando diferentes categorías de acuerdo con la información que se quiere obtener en cada una de ellas. Dentro de estas preguntas de opción múltiple se han utilizado escalas de calificación que van de 1 a 7. Así: 1. De comportamiento: con relación a un evento, situación o persona, mediante la frecuencia que caracteriza a este mismo (siempre, con mucha frecuencia, periódicamente, algunas veces, muy de vez en cuando, casi nunca, nunca). 2. De calidad: calificación que se da frente a la calidad de un evento, situación o comportamiento (excelente, bueno, aceptable, regular, malo, muy malo, pésimo). 3. De actitudes y creencias: expresa la identidad o actitud frente a un evento, comportamiento de una persona o con una situación dada (total acuerdo, casi total acuerdo, parcial acuerdo, indeciso, parcial desacuerdo, casi total desacuerdo, total desacuerdo). 4. De satisfacción: en esta se manifiesta la satisfacción que la persona tiene frente a una situación (contento y satisfecho, contento, bien no le desagrada, indiferente, algo insatisfecho, insatisfecho, completamente insatisfecho). 5. De información: evalúa la calidad y cantidad de la información que la empresa da a sus empleados (toda la información, suficiente, apenas la necesaria, alguna, muy poca, casi ninguna, ninguna); así como otras escalas que se adecuan y

corresponden al aspecto que se pretende indagar en cada pregunta.

El procesamiento de la información mediante el software IMCOC produce información así: 1) porcentaje de respuestas positivas. 2) Porcentaje positivo de cada variable. 3) Porcentaje de respuestas por cada pregunta. 4) Promedio por pregunta. 5) Promedio por variable.

2.3. Estudios de clima organizacional en Colombia 1980-2004

Se toman como referencia estudios realizados en diferentes periodos. El primer estudio es una ponencia de Carlos Eduardo Méndez, titulada “Hacia un perfil del clima organizacional en empresas colombianas”, presentada en 1986. En esta ponencia se introduce la figura del IMCOC (instrumento para medir clima en organizaciones colombianas) y se aplica en 58 empresas de los diferentes sectores, con un total de 3.215 encuestas. En el segundo estudio, realizado por estudiantes de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad del Rosario, se analiza la aplicación del IMCOC de 1986 a 1993. Se aplicó el instrumento en 61 empresas, con un total de 3.932 encuestas. El tercer estudio es el trabajo de grado de Sonia Lorena González Chávez y Ángela María Linares González, titulado “Perfil de clima organizacional en empresas colombia-

nas del sector servicios e industria y comercio”, para el periodo de 1994 hasta 1997; allí se obtiene información de la aplicación del instrumento en 40 empresas y un total de 3.672 encuestas. Además, se utiliza información que corresponde a trabajos

de grado de estudiantes y de consultoría, realizados por Carlos Eduardo Méndez en el periodo 1998-2000, aplicados en 17 empresas, para un total de 2245 encuestas. Todo para un total final de 13.064 encuestas y 176 empresas.

CUADRO 1. Estudios de clima organizacional, Colombia 1988-2004

Sector	Estudio 1 1980-1985	Estudio 2 1986-1993	Estudio 3 1994-1997	Estudios 1998-2004	Total
Industria	23	24	22	5	74
Servicio	22	31	18	6	77
Público	13	6		6	25
Total empresas	58	61	40	17	176
Total encuestas	3.215	3.932	3.672	2420	13.239

Fuente: “Estudios referenciados 1980-2004”.

Los hallazgos de la investigación se presentan en las siguientes dimensiones:

- **Descripción en la perspectiva de hipótesis de primer grado:** resulta del procesamiento de toda la información, teniendo en cuenta las preguntas de cada una de las variables en su positividad, y el promedio obtenido en 176 empresas en los años de su aplicación. Puede entenderse éste como un perfil de clima organizacional en las empresas colombianas.
- **Análisis del comportamiento de las variables del IMCOC:** en cada uno de los estudios que explican la forma como se ha presentado la percepción del clima organizacional en el tiempo y su relación con la cultura de la organización.

2.4. Hallazgos: descripción con hipótesis de primer grado

2.4.1. Variable “objetivos”

El conocimiento que tienen los empleados sobre la misión, visión, objetivos y funcionamiento de la empresa no es resultado del proceso de inducción. Se adquiere por su antigüedad y experiencia, pero este no es completo, pues no existe 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, satisfacción personal y objetivos de la empresa.

1. Los empleados califican como **aceptables** los conocimientos que tienen acerca de la filosofía, misión y objetivos de la empresa.
2. La cantidad de información que el empleado recibió sobre los objetivos y políticas de la empresa en el momento en que ingresó es calificada como **apenas la necesaria**.
3. La información que el empleado recibe periódicamente sobre los objetivos, políticas y novedades de la empresa es calificada como **apenas la necesaria**.
4. La cantidad de información que el empleado recibió al ingresar a la empresa sobre las responsabilidades de su cargo son calificadas como **suficientes**.
5. La cantidad de información que reciben los empleados sobre las novedades o acontecimientos que suceden en su área de trabajo es **apenas la necesaria**.
6. Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, los empleados perciben **alguna satisfacción** por la forma como satisfacen necesidades personales y profesionales, que se manifiestan en el salario, reconocimiento, aceptación, ascensos.
7. Las personas manifiestan su **acuerdo** con la posibilidad que tienen para definir las actividades y los resultados de su trabajo.

2.4.2. Variable "cooperación"

Se presentan comportamientos de cooperación y colaboración de ca-

rácter formal. La integración de los empleados se presenta a través de sus funciones, entre líder y subordinados, entre compañeros de trabajo en función de los objetivos comunes de la empresa. Los empleados no tienen suficiente confianza con sus compañeros para solicitar ayuda y/o comentar sus asuntos personales.

1. La calidad sobre ayuda y colaboración entre compañeros es calificada como **aceptable**, lo que significa que la cooperación entre compañeros no es una prioridad, creando en algunas oportunidades individualismo por parte de las personas en el desarrollo de su labor.
2. En forma **periódica** las personas dan ayuda y colaboran con sus compañeros en la ejecución de su labor.
3. Con **alguna frecuencia** las personas participan y desarrollan roles activos en reuniones de trabajo que se desarrollan en el área para la que trabajan.
4. **Muy de vez en cuando** las personas solicitan a los compañeros de área apoyo para superar las dificultades que puedan tener en su trabajo.
5. Las personas perciben un **parcial acuerdo** sobre la participación que tienen con sus compañeros en la solución conjunta de problemas que afectan el área para la que trabajan.
6. Es **muy poco** el nivel de confianza que tienen las personas con sus

compañeros de área, para confiarles inquietudes y problemas personales que afectan su rendimiento en el trabajo.

7. Las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo entre los compañeros de trabajo son calificadas como **aceptables**.
8. **Periódicamente**, las personas perciben que solucionan los problemas de su trabajo con los compañeros de sección.

2.4.3. Variable "liderazgo"

El estilo de liderazgo que los empleados perciben de sus jefes es de carácter autocrático-benevolente.¹ Los comportamientos de su gestión producen satisfacción en algunos aspectos de las relaciones formales de trabajo, como de la condición humana.

1. **Periódicamente**, el empleado plantea al jefe inmediato inquietudes y problemas de su trabajo.
2. **Muy de vez en cuando** el jefe inmediato es percibido como una persona justa y/o equitativa cuando asigna un trabajo o toma decisiones.
3. **Periódicamente**, el empleado está de acuerdo con su jefe inmediato cuando le asigna un trabajo.

¹ Presenta comportamientos propios del sistema de organización autoritario-benevolente, planteado por Rensis Likert, al describir los distintos sistemas de gestión en su libro "Un nuevo método de gestión y dirección".

4. **Algunas veces** el jefe inmediato apoya al empleado para que pueda hacer el trabajo que le corresponde.

5. **Muy de vez** en cuando el empleado comenta con su jefe inmediato los problemas personales que afectan su rendimiento en el trabajo.
6. Las personas califican como **aceptable** la comunicación y el trato que tienen con su jefe inmediato.
7. La confianza que tiene el empleado y los compañeros de sección con su jefe inmediato es calificada como **regular**.
8. **Periódicamente**, el jefe inmediato permite al empleado que le comente sobre su trabajo y los resultados alcanzados.

2.4.4. Variable "toma de decisiones"

Los empleados perciben que la empresa y los directivos no los involucra en el proceso decisorio, especialmente en aquellas que afectan su trabajo. Manifiestan su deseo de participar y tener mayores responsabilidades en decisiones pertinentes a su trabajo.

1. Los empleados se muestran **indecisos** sobre la percepción que tienen frente a las posibilidades que su jefe inmediato les otorga para tomar decisiones en su trabajo, sin consultarle.

2. Los empleados manifiestan **casi total acuerdo** sobre la posibilidad de participar en decisiones de trabajo que les den más responsabilidades de las que tienen.
3. **Muy de vez en cuando** califican los empleados la frecuencia de participación que han tenido en decisiones que se han tomado en la empresa, especialmente en aquellas que afectan su trabajo.
4. Los empleados califican con un **parcial desacuerdo** la afirmación: “las directivas de esta empresa me han consultado previamente cuando toman decisiones que afectan mi trabajo.
5. **Muy de vez en cuando** las personas de un área o departamento pueden tomar decisiones individualmente o en grupo que solucionen sus problemas.

2.4.5. Variable “relaciones interpersonales”

La empresa y las personas no propician y fortalecen las relaciones informales con compañeros de su área o fuera de ella, mediante actividades y eventos de carácter social, recreativo, deportivo y otros, en los que no participan.

1. Las personas **algunas veces** participan en fiestas, paseos y otros eventos que organizan los compañeros de sección o de otras áreas.

2. Los empleados consideran de **alguna importancia** que la empresa organice eventos deportivos, sociales o culturales afuera o en horas de trabajo.
3. Los empleados participan **algunas veces** en actividades de recreación, sociales, culturales, deportivas, fuera de la compañía, con amigos de su sección o de otras áreas.
4. **Muy de vez en cuando** los empleados participan, en sus tiempos libres o descansos dentro de la compañía, en actividades de esparcimiento con compañeros de sección o de otras áreas.

2.4.6. Variable “motivación”

La identidad, compromiso y satisfacción de los empleados por pertenecer a la empresa, como la labor que ejecutan, es fortaleza de la empresa. No se percibe plena satisfacción con el salario. Es necesario ejecutar acciones para satisfacer necesidades de reconocimiento.

1. Los empleados manifiestan su **satisfacción** por el trabajo que realizan.
2. Los empleados se muestran **indecisos** sobre la correspondencia que existe entre el salario y el esfuerzo y la responsabilidad que exige el cargo y el trabajo asignado.

3. Las personas **se sienten bien y les agrada** trabajar en su compañía.
4. Los empleados manifiestan **un parcial acuerdo** frente a la afirmación: “cuando me asignan un trabajo o proyecto puedo hacerlo bien porque cuento con el tiempo y los recursos necesarios”.
5. Las personas perciben que **muy de vez en cuando** reciben reconocimiento y felicitaciones del jefe inmediato, cuando cumplen con éxito su labor.
6. **Periódicamente**, el empleado percibe que su jefe inmediato u otros jefes, cuando revisan y evalúan su trabajo, le comunican su concepto sobre los resultados.

2.4.7. Variable “control”

La forma y frecuencia como los jefes ejecutan la función de control produce satisfacción en los empleados; además, consideran ideal un proceso de control y seguimiento en forma conjunta, por parte de jefes y empleados.

1. El empleado está **de acuerdo** con que su jefe hace seguimiento y control al trabajo que realiza.
2. **Periódicamente**, el jefe inmediato u otros jefes revisan el cumplimiento y la calidad del trabajo que realiza el empleado.
3. Los empleados califican como **aceptable** la forma y el estilo que

el jefe tiene para controlar y evaluar el trabajo.

4. Los empleados consideran que el control al trabajo debe ser realizado **periódicamente** y en forma conjunta con el jefe (deber ser).

2.5. Análisis del comportamiento de las variables del IMCOC

La información obtenida en los estudios, en diferentes empresas y años, permiten hacer una serie de consideraciones acerca de lo que ha sido el clima organizacional en las empresas colombianas.

El clima organizacional es diferente para cada organización. Si bien no se encuentran organizaciones completamente idénticas en la percepción de clima de sus empleados, desde la perspectiva particular de cada uno de los ítem del instrumento, si es posible identificar tendencias que permiten hacer el análisis anterior y que se reflejan en el comportamiento de las variables, en las que se observan resultados que no difieren significativamente entre sí, por encontrarse en rangos de positividad y promedio entre los estudios, que en la mayoría de las situaciones no son significativos entre sí.

CUADRO 2. Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004: promedio por variable

Variable	Estudio 1 1980-1985	Estudio 2 1986-1993	Estudio 3 1994-1997	Estudios 1998-2004	Promedio Total
Objetivos	5,04	5,13	5,02	5,45	5,02
Cooperación	4,62	4,55	4,50	5,43	4,78
Relaciones interpersonales	4,91	5,10	4,97	4,94	4,98
Liderazgo	5,25	5,26	5,21	5,57	5,32
Control	5,40	5,38	5,36	5,27	5,35
Toma Decisiones	4,31	4,61	4,25	4,97	4,54
Motivación	5,06	5,23	5,10	5,42	5,20

Fuente: “Estudios referenciados 1980-2004”.

CUADRO 3. Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004: promedio por variable

1.980 – 2.004 Positividad por variable	Estudio 1 1980-1985	Estudio 2 1986-1993	Estudio 3 1994-1997	Estudios 1998-2004	Promedio Total
Objetivos	75,75	80,06	75,89	75,49	76,80
Cooperación	65,88	66,38	64,12	80,53	69,23
Relaciones interpersonales	61,90	65,88	62,42	67,60	64,45
Liderazgo	73,74	74,63	72,54	79,37	75,07
Control	79,44	80,48	79	76,43	78,84
Toma Decisiones	60,71	66,94	60,72	69,59	64,49
Motivación	72,43	77,48	73,8	78,9	75,65

Fuente: “Estudios referenciados 1980-2004”.

2.5.1. Variable “objetivos”

La positividad total de 76.80% sobre 100.00% y el promedio de 5.02 sobre 7.00 señalan que para esta variable el nivel de percepción se puede considerar cualitativamente como de carácter satisfactorio. Es válida la afirmación realizada anteriormente en este estudio, y que en su síntesis describe la forma como se presentan los ítem que corresponden a la variable. “El conocimiento que tienen los empleados sobre la misión, visión, objetivos y funcionamiento de

la empresa no es resultado del proceso de inducción. Se adquiere por su antigüedad y experiencia, pero éste no es completo, pues no existe 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, satisfacción personal y objetivos de la empresa”.

Los promedios de la variable no difieren en forma significativa de los

estudios realizados y señalan que esta percepción, por parte de los empleados, se presenta entre los rangos de 5.01 y 5.45, sin que exista una constante de mejoramiento, sino de fluctuación. Igual sucede en la positividad con rangos entre 79.98 y 71.25. Los aspectos que más afectan a la variable son los relativos a la información.

2.5.2. Variable “cooperación”

Positividad total de 64.23% sobre 100.00% y promedio de 4.78 sobre 7.00. Esto señala que los procesos de interacción expresados por el apoyo entre las personas no son percibidos como plenamente satisfactorios. 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 resultados de promedio y positividad no presentan cambios importantes en las percepciones en el tiempo, para los tres primeros estudios; para el último estudio se observa un cambio cuantitativo y cualitativo importante. Es posible encontrar alguna explicación a la forma como las organizaciones involucran en sus estrategias de ges-

tión a las personas. Acciones orientadas al fortalecimiento del trabajo en equipo, así como a la importancia de propiciar las relaciones entre personas y áreas.

2.5.3. Variable “relaciones interpersonales”

Positividad total de 64.45% sobre 100.00% y promedio de 4.98 sobre 7; esto califica como apenas aceptable la forma como se presentan procesos de relaciones interpersonales, fundamentados en la amistad, y actividades propias de grupos informales. Las personas, por su comportamiento, no manifiestan intenciones de fortalecer las relaciones informales con compañeros de su área o fuera de ella, mediante su participación en actividades y eventos de carácter social, recreativo, deportivo y otros. Se observan 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. La explicación puede darse en el contexto de la cultura social del país, quizás marcada por un individualismo y cierto “compadrazgo” (sólo se es amigo con determinadas personas, ignorando a otras), lo que evidencia el poco interés por interactuar en aspectos informales con personas de la empresa. Los resultados no han cambiado en el

tiempo y a lo largo de los años la positividad y el promedio son cercanos a los resultados totales.

2.5.4. Variable “liderazgo”

El estilo de liderazgo de las empresas colombianas se muestra estable en la percepción que los empleados construyen acerca de sus jefes, con el paso de los años. La positividad de 75.07% sobre 100.00, con percepciones similares (rangos entre 74.50% y 77.10%) y promedio de 5.32 sobre 7.00 (rangos entre 5.25 y 5.57), señalan que no hay cambios significativos, solamente una leve tendencia de mayor percepción en los últimos estudios, a partir del año 1998. Así, se reafirma la percepción que el estilo de liderazgo es de carácter autocrático-explotador y los comportamientos producen satisfacción e insatisfacción en algunos aspectos de las relaciones formales de trabajo, como de la condición humana.

2.5.5. Variable “control”

La percepción del control tiene relación con el estilo de liderazgo. Los empleados manifiestan acuerdo con la forma y frecuencia como los jefes ejecutan la función de control; además, consideran deseable un proceso de control y seguimiento de forma conjunta, por parte de jefes

y empleados. La positividad de 78.84% sobre 100.00% y promedio de 5.35 sobre 7 se mantienen con rangos semejantes a los resultados de cada estudio. No se percibe un cambio significativo, ni un proceso de mejoramiento medible y explicable en el tiempo. Los empleados en Colombia aceptan la autoridad del jefe como evaluador de su trabajo, de manera frecuente, y con comportamientos autocráticos. Existe consistencia entre la forma como se hace el control y el estilo de liderazgo identificado.

2.5.6. Variable “toma de decisiones”

Al igual que la variable anterior, existe correlación entre el estilo de liderazgo y la forma como las personas participan en las decisiones de la empresa. Esta variable presenta resultados que, de igual manera, se mantienen con el discurrir del tiempo. La positividad de 64.49% sobre 100.00% es constante en los cuatro estudios, con rangos entre 62.50% y 67.63%, sin que sean percepciones manifiestas, significativamente diferentes. Igual sucede con el promedio de 4.54, con rangos entre 4.31 y 4.97, significa que cualitativamente no hay cambios importantes en las percepciones que a través del tiempo tienen los empleados en las organizaciones colombianas, acerca de su baja participación en las decisiones de su empresa.

2.5.7. Variable “motivación”

Al igual que las anteriores variables, no se perciben percepciones diferentes a través de los años, que puedan ser el reflejo de procesos de cambio liderados por los directivos de las empresas. La positividad de 75.65% sobre 100% (con rangos comprendidos entre 72.43% y 78.90%), y el promedio de 5.20 sobre 7.00 (con rangos entre 5.10 y 5.20) se constituyen en manifestaciones del nivel de satisfacción de los empleados. Es evidente que esta variable se ve influida positivamente por los niveles de identificación con la empresa y la satisfacción con el trabajo realizado. Mientras que son evidentes la ausencia de reconocimiento al empleado, las relaciones con el líder en el control y la insatisfacción salarial.

3. CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Los resultados del clima organizacional en las empresas colombianas, entre 1980 y 2004, señalan que no hay cambios significativos en su percepción. Se puede afirmar que el clima es aceptable, en razón a que la positividad en el promedio total de las variables del IMCOC es de 71.89% y su promedio de 5.03, que cualitativamente equivale a la menor opción de positividad. El clima percibido se puede calificar como aceptable, por la satisfacción que produce,

especialmente en las variables “relaciones interpersonales”, “toma de decisiones” y “cooperación”. Las variables con un ligero resultado superior en positividad y promedio son “liderazgo” y “control”; este último por la importancia que las personas dan a tener seguimiento a su trabajo por el jefe. Las variables “objetivos” y “motivación” presentan resultados similares en un nivel intermedio del total de las variables.

Este trabajo ha demostrado que la percepción de clima organizacional no ha cambiado con el tiempo en las organizaciones colombianas. Los resultados se consideran satisfactorios, y pueden calificarse como aceptables. Si bien estamos frente a una descripción y generalización, se admiten mediciones en empresas que se encuentran por encima y/o por debajo de la percepción y satisfacción del clima organizacional de los empleados. La constante permanencia de las percepciones se explica por la relación que existe entre la cultura de la organización y el clima que perciben las personas. Este autor ha definido la cultura organizacional como:

La conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, que los identifica y diferencia de otros, institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura,

el sistema cultural y el clima de la organización, así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos” (Méndez, 2003).

En la metodología² planteada para describir la cultura organizacional se propone la definición de categorías,³ a partir de la agrupación de rasgos de una de sus variables, que es el clima organizacional. Con la información descrita en este trabajo, se han identificado como categorías de análisis las siguientes: 1) ejercicio y reconocimiento a la autoridad formal; 2) liderazgo autocrático de los jefes; 3) poca participación en toma de decisiones. Estas tres, dentro de las categorías identificadas, tienen rasgos propios que corresponden a la estructura de la organización. Se puede afirmar que estas manifestaciones colectivas señalan que, en las organizaciones colombianas, se aplican con mayor énfasis principios de los modelos de Taylor y Weber, lo que explica el impacto de y la importancia que tienen estas teorías organizacionales en el modelo administrativo vigente, así como en la construcción de la cultura organizacional.

La categoría 4) dice que se percibe ausencia de participación en activi-

dades que fortalecen relaciones interpersonales, por tanto esto no es un comportamiento colectivo en las organizaciones colombianas; además de la posibilidad de establecer una amistad, a través de grupos informales que constituyen la organización humana de la empresa. Esta situación es contraria a “la teoría de las relaciones humanas, que esbozó el concepto de organización informal: la organización no sólo se compone de personas aisladas, sino del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente entre sí” (Chiavenato, 2003, p. 128).

Finalmente, la categoría 5) identidad de los empleados con la organización y 6) cooperación y trabajo en equipo tienen como aliada la cohesión que alcanzan los empleados al compartir el conocimiento sobre el negocio, los objetivos, políticas, valores y estrategias que caracterizan la operación de la organización, así como la capacidad que tienen de establecer procesos de cooperación y trabajo en equipo. Esta situación reafirma la aplicación de elementos de la teoría de las relaciones humanas.

La construcción y descripción de las categorías, con sus respectivos rasgos de clima organizacional, incluyen percepciones que se mantienen constantes por parte de los empleados colombianos. Se puede concluir que las percepciones de clima organizacional se explican por la cultura

² Validada en 45 empresas de Colombia; presentada en eventos académicos y publicada en revistas de carácter académico.

³ Es resultado de la agrupación de rasgos, determinados por la intensidad con la que se presenta la información obtenida, a partir de la aplicación de instrumentos.

organizacional que resulta de la construcción colectiva que hacen los empleados, y por su participación laboral en modelos administrativos que se enmarcan en las teorías organizacionales.

A continuación, en el cuadro No. 4 se presenta la categoría, su descripción y los respectivos rasgos que surgen, para cada una de ellas, como resultado de las mediciones realizadas y enunciadas anteriormente.

CUADRO 4. Cultura y clima organizacional

Categoría de cultura organizacional	Rasgos de clima organizacional
Ejercicio y reconocimiento a la autoridad formal. El ejercicio de la autoridad se fundamenta en la jerarquía piramidal de los jefes, quienes la ejercen de acuerdo con su cargo, así como por factores de reconocimiento por parte de los empleados a la autoridad de los jefes.	<ul style="list-style-type: none"> • El empleado está de acuerdo con que su jefe haga seguimiento y control al trabajo que realiza. • Periódicamente, el jefe inmediato u otros jefes revisan el cumplimiento y la calidad del trabajo que realiza el empleado. • Periódicamente, el empleado percibe que su jefe inmediato u otros jefes, cuando revisan y evalúan su trabajo, le comunican su concepto sobre los resultados.
Identidad de los empleados con la organización. Las personas tienen conocimientos de la empresa, y de la importancia del aporte que hacen con su trabajo al cumplimiento de los objetivos; manifiestan su compromiso y satisfacción por pertenecer a ella.	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados manifiestan su satisfacción por el trabajo que realizan. • Las personas se sienten bien y les agrada trabajar en su compañía. • Los empleados califican como aceptables los conocimientos que tienen acerca de la filosofía, misión y objetivos de la empresa. • La cantidad de información que el empleado recibió al ingresar a la empresa sobre las responsabilidades de su cargo es calificada como suficiente.
Ausencia de participación en actividades que fortalecen relaciones interpersonales. El empleado no da importancia a la calidad de las relaciones interpersonales, no establece relaciones informales por su participación en actividades recreativas y sociales; éstas son resultado de la formación espontánea de grupos primarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas algunas veces participan en fiestas, paseos y otros eventos que organizan los compañeros de sección o de otras áreas. • Los empleados consideran de alguna importancia que la empresa organice eventos deportivos, sociales, culturales, afuera o en horas de trabajo. • Los empleados participan algunas veces en actividades de recreación, sociales, culturales, deportivas, fuera de la compañía, con amigos de su sección o de otras áreas. • Muy de vez en cuando, los empleados participan, en los tiempos libres o descansos dentro de la compañía, en actividades de esparcimiento con compañeros de sección o de otras áreas.
Cooperación y trabajo en equipo. Los líderes fomentan y propician grupos de trabajo, para que los empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas manifiestan su acuerdo con la posibilidad que tienen para definir las actividades y los resultados de su trabajo. • La calidad sobre ayuda y colaboración entre compañeros es calificada como aceptable, lo que significa que la

Continuación cuadro 4

Categoría de cultura organizacional	Rasgos de clima organizacional
participen en reuniones y trabajen en equipos; aspectos que reafirman comportamientos basados en la cooperación para las relaciones laborales.	<p>cooperación entre compañeros no es una prioridad, creando en algunas oportunidades individualismo por parte de las personas, en el desarrollo de su labor.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En forma periódica, las personas dan ayuda y colaboran con sus compañeros en la ejecución de su labor. • Con alguna frecuencia, las personas participan y desarrollan roles activos, en reuniones de trabajo que se desarrollan en el área para la que trabajan.
<p>Poca participación en toma de decisiones. Los jefes del departamento y los empleados, en diferentes niveles, tienen autonomía para tomar decisiones; así mismo, los empleados aceptan las decisiones de los líderes informales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados se muestran indecisos sobre la percepción que tienen frente a las posibilidades que su jefe inmediato les otorga para tomar decisiones en su trabajo sin consultarle. • Los empleados califican con un parcial desacuerdo la afirmación: “las directivas de esta empresa me han consultado previamente cuando toman decisiones que afectan mi trabajo. • Los empleados manifiestan casi total acuerdo con la posibilidad de participar en decisiones de trabajo, que les den más responsabilidades de las que tienen. • Muy de vez en cuando califican los empleados la frecuencia de participación que han tenido en decisiones que se han tomado en la empresa, especialmente en aquellas que afectan su trabajo. • Muy de vez en cuando, las personas de un área o departamento pueden tomar decisiones individualmente o en grupo, que solucionen sus problemas.
<p>Liderazgo autocrático de los jefes. Los jefes ejercen un liderazgo formal, en el marco de las relaciones de autoridad, legítimamente reconocido por el colaborador.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Periódicamente, el empleado plantea al jefe inmediato inquietudes y problemas de su trabajo. • Muy de vez en cuando, el jefe inmediato es percibido como una persona justa y/o equitativa cuando asigna un trabajo o toma decisiones. • Periódicamente, el empleado está de acuerdo con su jefe inmediato cuando le asigna un trabajo. • Algunas veces el jefe inmediato apoya al empleado para que pueda hacer el trabajo que le corresponde. • Periódicamente, el jefe inmediato permite al empleado comentarle sobre su trabajo y los resultados alcanzados. • Muy de vez en cuando, el empleado comenta con su jefe inmediato los problemas personales que afectan su rendimiento en el trabajo. • Las personas califican como aceptable la comunicación y el trato que tienen con su jefe inmediato. • La confianza que tiene el empleado y los compañeros de sección con su jefe inmediato es calificada como regular. • Las personas perciben que, muy de vez en cuando, reciben reconocimiento y felicitaciones del jefe inmediato, cuando cumplen con éxito su labor.

4. CONCLUSIÓN

Las organizaciones colombianas se caracterizan porque en ellas se mantienen constantes las percepciones que sobre el clima organizacional han construido los empleados, para el tiempo de esta investigación (1980-2004). La cultura que predomina en las organizaciones colombianas es consecuencia de los modelos administrativos que orientan la gestión de sus directivos, en donde predominan, con mayor énfasis, la aplicación de los modelos administrativos de Taylor y Weber, y con menor intensidad las teorías de Fayol, de las relaciones humanas y del comportamiento; de tal forma que las percepciones de clima organizacional que tienen los empleados en las empresas colombianas corresponden a situaciones que tienen su origen en la aplicación de tales modelos administrativos. Los cambios en la percepción de clima organizacional solamente se pueden alcanzar en la medida que los directivos orienten su gestión hacia la aplicación del modelo de la teoría de las relaciones humanas y del comportamiento, tal como se ha evidenciado en la medición de clima en organizaciones que, al aplicar este modelo con mayor énfasis, muestran resultados altamente satisfactorios en la percepción de clima organizacional, con positividad y promedios muy superiores a los identificados en este trabajo y, como consecuencia, altamente satisfactorios.

BIBLIOGRAFÍA

- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo, 1986, *Hacia un perfil del clima organizacional en empresas colombianas*, ponencia presentada en el VI Encuentro de Investigadores en Administración de Empresas, Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior ICFES.
- _____, 2000, *Un marco teórico para el concepto de cultura organizacional*, Borradores de investigación No. 1, Serie Documentos, Facultad Altos Estudios de Administración y Negocios, Centro Editorial Universidad del Rosario, Bogotá.
- _____, 2003, "Metodología para describir la cultura corporativa: estudio de caso en una empresa colombiana del sector industrial", *Revista Cuadernos de Administración*, Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Administración, Bogotá.
- _____, 2000-2004, *Informes técnicos sobre resultados de medición de clima organizacional realizados en empresas en Colombia*, Federación Nacional de comerciantes, FENALCO (Jardines de Paz, Avesco S.A., Klik S.A., Linalca, Mercedes Benz de Colombia, Petrocomercial S.A., Hospital de Yopal E.S.E.).

Da Silva, Reinaldo, 2003, *Teorías de la administración*, Editorial Thompson.

González Chávez, Sonia Lorena; Linares González, Ángela María, 1997, *Perfil de clima organizacional en empresas colombianas del sector servicios e industria y comercio*, trabajo de grado, Facultad de Administración, Universidad del Rosario.

Autores varios, 2000-2004, *Trabajos de grado de estudiantes de*

pregrado y postgrado, Facultad de Administración, Universidad del Rosario (Clínica San Pedro Claver, Fondo Nacional del Ahorro, Medicina Legal, Secretaría Distrital de Salud, Corporación Minuto de Dios, Colmédica S.A., Banco Superior, Droguería Continental, Club el Rancho, Finca S.A.).

Likert, Rensis, 1965, *Un nuevo método de gestión y dirección*, Ediciones Deusto, Bilbao. &