

RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE INFLUENCIA DE LOS JEFES Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Estudio de un caso

Fernando Toro Álvarez

Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional

El presente estudio se llevó a cabo en una organización de servicios de telecomunicaciones, con solo unos pocos años de existencia, ubicada en un medio organizacional altamente competitivo. Contaba en la época con una planta de personal de 2550 empleados, provenientes de la fusión de tres empresas distintas que se integraron en una sola, como estrategia para enfrentar la dura realidad competitiva de ese sector de la economía. Se buscaba explorar la medida en que los distintos estilos de influencia de los jefes, provenientes de las diversas empresas, tenían capacidad para influenciar el clima organizacional en una dirección positiva o negativa. Para el efecto fue preciso diseñar un instrumento para evaluación de estilos de influencia que se utilizó en asocio con la encuesta ECO IV de clima organizacional, cuyos detalles psicométricos se refieren más adelante. Esta exploración se enmarca en el hallazgo reiterado en los estudios del clima organizacional que evidencia una significativa influencia del Apoyo del Jefe, una variable de clima, y de la Imagen Gerencial, un indicador de calidad del liderazgo, sobre la calidad general de clima organizacional (Toro, 2001 a; Toro, 2004; Toro, 2005) . Resultaba de interés y utilidad identificar los diversos estilos de

liderazgo de los jefes a fin de poderlos fortalecer o re-encausar para el mejoramiento del clima organizacional de la compañía.

En este escrito se presentan algunos aspectos centrales del diseño y validación del instrumento evaluativo de los estilos de influencia y los resultados claves obtenidos en el análisis de las correlaciones y del impacto de los estilos de influencia sobre el clima organizacional de la compañía.

ASPECTOS CONCEPTUALES DEL MODELO ANALÍTICO DE ESTILOS DE INFLUENCIA

El modelo analítico consiste en una conceptualización de tres modalidades de influencia de un jefe examinadas experimentalmente, con mandos latinoamericanos, por un equipo de investigación (Salom y Barreat, 1998). Basadas en una propuestas de estrategias de liderazgo desarrollada por Yukl y Tracey (1992) conceptualizaron y estudiaron las características de tres estrategias, cada una de las cuales tiende a caracterizar un estilo de influencia. Las investigadoras denominaron estas estrategias Retadora, Controladora y Afiliativa, según predominara uno de los tres motivos sociales de logro, poder o afiliación.

1. Puede contactar al autor en: cincel@cincel.com.co

Con base en estos antecedentes se conformó el modelo analítico propuesto que se integra en un esquema que permite identificar las tendencias en la conducta de influencia de un jefe cuando tiene que intervenir ante sus colaboradores, por razón de las tareas o de las relaciones, en el contexto del trabajo en la organización, y teniendo en cuenta estados particulares de la persona. El Diagrama ilustra estas relaciones y componentes.

Para el efecto se diseñó un instrumento evaluativo con las siguientes características:

Describe siete situaciones de tarea y siete de relación, catorce en total, referidos a hechos de la vida cotidiana en el trabajo. En cada uno de estos contextos se tipificó una situación relacionada con un estado psicológico particular. De esta manera, unos contextos representaron situaciones de estrés, armonía, ambivalencia o incertidumbre, que fueron los estados psicológicos que se exploraron en este estudio. En cada una de estas situaciones y contextos,

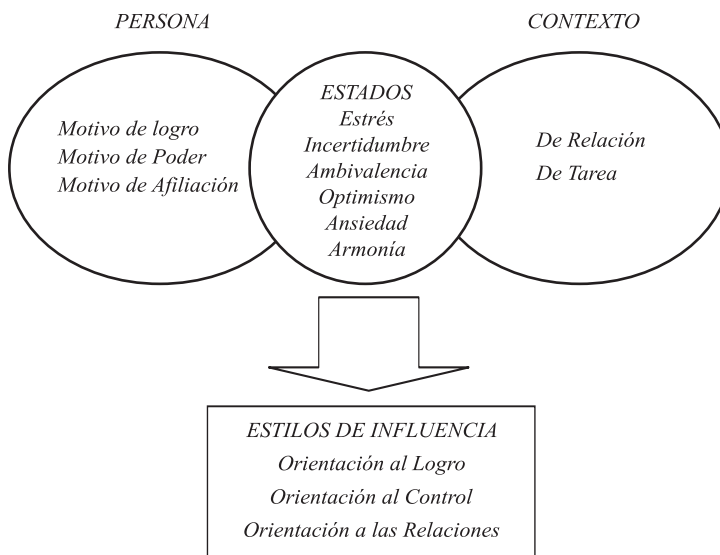
así especificados, se pidió al evaluado que ponderara, mediante elección forzada, tres respuestas posibles: una de logro, una de control y una de afiliación. Tal ponderación debía hacerse en una escala de tipo Likert con valores extremos entre 1, ningún parecido con mi modo de ser y de pensar y 4, bastante parecido con mi modo de ser y de pensar. Adicionalmente el evaluado encontraba una cuarta opción de respuesta que correspondía a un contenido ajeno a los tres contenidos mencionados. Tenía el carácter de una respuesta posible pero excluida de cualquiera de los tres contenidos evaluados, como se ilustra a continuación.

Situación. Una persona de su equipo, a quien usted aprecia bastante, requiere un llamado de atención de su parte por una equivocación que generó muchos problemas en otra dependencia

Reacciones

- A. Usted decide dejar que él (ella) mismo tome conciencia de su problema.
- B. Usted ofrece una disculpa a la dependencia afectada.

Diagrama 1. Integración y relaciones de los cuatro componentes del modelo analítico de los estilos de influencia.



- C. Usted analiza con la persona la manera de corregir el error y de evitar que vuelva a ocurrir.
- D. En su calidad de jefe usted le hace un llamado de atención escrito con copia a su propio jefe y a la hoja de vida.

CONDICIONES PSICOMÉTRICAS DE LOS INSTRUMENTOS

Estilos de Influencia.

Para el desarrollo del instrumento se tuvieron en cuenta minuciosamente los elementos del modelo conceptual expuesto. A partir de él se formularon situaciones de tarea y de relación, se redactaron de tal modo que se relacionaran con estados de estrés, armonía, ambivalencia e incertidumbre y se procedió a realizar una primera validación piloto de los distintos contenidos y de las estructura de los instrumentos. Los análisis estadísticos mostraron algunas deficiencias que se corrigieron de manera inmediata. Esta escala permite evaluar el peso relativo que cada jefe le concede a conductas representativas de cada uno de los tres estilos de influencia evaluados.

Con posterioridad a los resultados del primer trabajo piloto, se editó de nuevo el instrumento y se procedió a realizar dos tipos de análisis. El primero consistió en una evaluación por un grupo de 20 jueces expertos, la mayoría psicólogos y también algunos profesionales administrativos que, trabajando individualmente, examinaron cada situación y decidieron si se relacionaba con la tarea o con las relaciones. Luego examinaron de nuevo las situaciones y las clasificaron de acuerdo con cuatro estados psicológicos que se les podían asociar: estrés, incertidumbre, armonía, ambivalencia. En todos los casos se les entregaron definiciones cuidadosas de cada concepto para evitar que cada juez las evaluara con su propio concepto. Por último, se les presentaron las situaciones con cuatro posibles respuestas y se les pidió que las clasificaran

en respuestas de logro, control, relaciones o indiferentes (ajenas a estos conceptos), también con una previa definición de los términos, de acuerdo con el modelo conceptual. La última parte de este proceso de validación correspondió a un análisis psicométrico de su confiabilidad y de la capacidad de discriminación de los reactivos u opciones de respuesta.

Una vez se identificaron las situaciones y reactivos técnicamente adecuados, se procedió a editar los formatos definitivos para el estudio y a seleccionar los que debían incorporarse en la encuesta que diligenciarían los colaboradores de cada jefe.

Como criterio para decidir si conservar o desechar una situación y una opción de respuesta se decidió que solo aquellas en las que el 75% de los jueces estuviera de acuerdo se incorporarían en las formas definitivas. La Tabla 1 muestra estos resultados de la validación por los jueces para los contextos y para los estados psicológicos. Allí puede apreciarse que sólo se incorporaron en las encuestas definitivas los textos que cumplieron el requisito simultáneamente en los dos casos.

Un segundo tipo de validación por jueces se refirió a los reactivos u opciones de respuesta a las distintas situaciones. También se adoptó el criterio del acuerdo entre el 75% de los jueces. Todos ellos valoraron cada una de las opciones y se les pidió que les dieran un valor según que consideraran que se referían a un concepto y no a otros o que se refirieran simultáneamente a más de un concepto. La Tabla 2 presenta estos resultados. Allí se aprecian las opciones que fueron bien valoradas por los jueces además del porcentaje de acuerdo entre ellos. Conviene notar que al hablar de acuerdo entre jueces no se hace referencia a ningún consenso por debate o análisis colectivo, pues cada uno valoró las distintas situaciones individual e independientemente de los demás. De hecho lo hicieron en sesiones de trabajo distintas.

Tabla No. 1. *Validación por jueces de contextos y estados psicológicos*

No. ITEM	CONTEXTO TAREA	CONTEXTO RELACIÓN	OBSERVACIONES	ESTRÉS	INCERTIDUMBRE	AMBI-VALENCIA	ARMONÍA	OBSERVACIONES
1	70	30	NO	0	0	0	100	ACEPTAR
2	0	100	ACEPTAR	100	0	5	0	ACEPTAR
3	85	5	ACEPTAR	25	85	5	5	ACEPTAR
4	15	70	NO	15	15	70	0	NO
5	0	85	ACEPTAR	10	85	5	0	ACEPTAR
6	90	0	ACEPTAR	40	0	50	0	NO
7	90	0	ACEPTAR	95	10	5	0	ACEPTAR
8	0	95	ACEPTAR	0	0	0	100	ACEPTAR
9	20	75	ACEPTAR	80	25	10	0	ACEPTAR
10	75	15	ACEPTAR	0	0	0	100	ACEPTAR
11	5	90	ACEPTAR	10	5	75	5	ACEPTAR
12	95	0	ACEPTAR	100	10	0	0	ACEPTAR
13	0	100	ACEPTAR	65	20	15	0	NO
14	40	40	NO	25	90	0	0	ACEPTAR
15	75	20	ACEPTAR	5	0	0	95	ACEPTAR
16	0	95	ACEPTAR	0	50	45	0	NO
17	90	5	ACEPTAR	90	15	0	0	ACEPTAR
18	15	70	NO	0	0	100	0	ACEPTAR
19	95	5	ACEPTAR	15	5	65	15	NO
20	70	15	NO	50	60	0	0	NO
21	0	100	ACEPTAR	0	0	0	100	ACEPTAR
22	0	100	ACEPTAR	80	25	0	0	ACEPTAR
23	95	5	ACEPTAR	5	15	90	0	ACEPTAR
24	0	95	ACEPTAR	0	45	70	0	NO
25	20	80	ACEPTAR	0	0	5	95	ACEPTAR

Un tercer tipo de análisis para la puesta a punto del instrumento evaluativo consistió en el análisis de la correlación ítem – test y de la discriminación. El primer indicador se refiere al grado de correlación que existe entre cada una de las opciones de respuesta y la variable o contenido que evalúan. En este caso se trataba de los conceptos de Orientación al Logro, al Control y a las Relaciones. Convencionalmente se considera que son aceptables correlaciones superiores a .30 (Nunnally y Berstein, 1999). En la Tabla No. 3 se reportan los resultados de estas correlaciones para los ítems que evalúan

las tres orientaciones. Allí puede apreciarse que la mayoría de los reactivos cumplieron este requisito aunque los que componen la Orientación al Logro tendieron a fallar en una cierta proporción. Consideramos que el incumplimiento de este requisito por parte de algunos reactivos definitivos puede obedecer al tamaño reducido y muy particular de la muestra, puesto que estos datos se obtuvieron con los resultados de los jefes de la organización exclusivamente. Una muestra más amplia y heterogénea, por empresas, grupos ocupacionales, género y edad, por ejemplo, puede mejorar los resultados aquí obtenidos.

Tabla No. 2. *Validación por jueces de reactivos de estilos de influencia.*

NO. ITEM		LOGRO	CONTROL	RELACIONES	INOCUOS	OBSERVACIONES
1	A	20	25	5	30	DESECHAR
	B	90	5	0	5	ACEPTAR
	C	70	0	0	20	MEJORAR
	D	0	0	95	5	ACEPTAR
2	A	0	70	30	0	MEJORAR
	B	25	25	45	5	DESECHAR
	C	0	20	95	5	ACEPTAR
	D	10	20	10	60	DESECHAR
3	A	0	95	0	0	ACEPTAR
	B	10	30	30	10	DESECHAR
	C	5	0	5	65	DESECHAR
	D	85	15	0	0	ACEPTAR
4	A	0	5	65	25	DESECHAR
	B	5	0	65	20	DESECHAR
	C	45	20	25	5	DESECHAR
	D	5	75	0	10	ACEPTAR
5	A	10	5	0	75	ACEPTAR
	B	40	55	0	10	DESECHAR
	C	5	75	10	0	ACEPTAR
	D	0	0	100	0	ACEPTAR
6	A	90	0	0	10	ACEPTAR
	B	10	90	10	0	ACEPTAR
	C	40	10	35	0	DESECHAR
	D	40	5	5	45	DESECHAR
7	A	30	60	0	5	DESECHAR
	B	40	15	55	5	DESECHAR
	C	35	30	5	20	DESECHAR
	D	45	30	0	10	DESECHAR
8	A	10	5	85	5	ACEPTAR
	B	15	60	15	5	DESECHAR
	C	0	0	20	80	ACEPTAR
	D	90	15	0	0	ACEPTAR
9	A	65	15	15	5	DESECHAR
	B	0	5	90	5	ACEPTAR
	C	10	25	5	50	DESECHAR
	D	5	75	15	10	ACEPTAR
10	A	10	60	70	5	DESECHAR
	B	40	15	10	20	DESECHAR
	C	65	30	0	5	DESECHAR
	D	15	30	10	10	DESECHAR
11	A	10	30	0	25	DESECHAR
	B	0	0	95	5	ACEPTAR
	C	0	85	0	5	ACEPTAR
	D	50	20	10	5	DESECHAR
12	A	15	80	5	5	ACEPTAR
	B	90	10	0	0	ACEPTAR
	C	5	5	90	0	ACEPTAR
	D	15	15	5	65	DESECHAR

Tabla No. 2. *Validación por jueces de reactivos de estilos de influencia. Continuación.*

NO. ITEM		LOGRO	CONTROL	RELACIONES	INOCUOS	OBSERVACIONES
13	A	10	75	5	0	ACEPTAR
	B	0	0	100	0	ACEPTAR
	C	85	15	5	5	ACEPTAR
	D	5	5	10	75	ACEPTAR
14	A	45	50	0	0	DESECHAR
	B	15	5	0	55	DESECHAR
	C	60	5	5	20	DESECHAR
	D	0	5	55	30	DESECHAR
15	A	15	35	20	20	DESECHAR
	B	95	0	0	5	ACEPTAR
	C	30	20	0	55	DESECHAR
	D	5	0	90	0	ACEPTAR
16	A	45	15	10	25	DESECHAR
	B	60	10	15	25	DESECHAR
	C	0	0	90	0	ACEPTAR
	D	0	90	0	10	ACEPTAR
17	A	80	10	10	5	ACEPTAR
	B	20	70	0	10	MEJORAR
	C	25	15	0	45	DESECHAR
	D	5	10	70	5	MEJORAR
18	A	5	0	15	70	DESECHAR
	B	5	45	95	0	DESECHAR
	C	0	20	15	10	DESECHAR
	D	35	10	20	5	DESECHAR
19	A	20	15	5	55	DESECHAR
	B	90	10	0	5	ACEPTAR
	C	15	0	5	15	DESECHAR
	D	15	90	75	5	DESECHAR
20	A	55	0	0	25	DESECHAR
	B	5	85	5	5	ACEPTAR
	C	10	0	95	0	ACEPTAR
	D	10	5	5	70	DESECHAR
21	A	20	0	50	5	DESECHAR
	B	40	10	50	0	DESECHAR
	C	10	60	0	10	DESECHAR
	D	0	0	20	55	DESECHAR
22	A	10	40	5	35	DESECHAR
	B	5	15	70	5	MEJORAR
	C	0	95	0	5	ACEPTAR
	D	70	5	10	5	MEJORAR
23	A	30	0	30	10	DESECHAR
	B	0	0	0	85	ACEPTAR
	C	95	0	0	0	ACEPTAR
	D	15	85	0	0	ACEPTAR
24	A	0	0	85	10	ACEPTAR
	B	35	35	20	0	DESECHAR
	C	0	0	10	75	ACEPTAR
	D	10	45	15	15	DESECHAR
25	A	80	10	5	5	ACEPTAR
	B	0	5	100	0	ACEPTAR
	C	10	90	5	0	ACEPTAR
	D	65	10	10	15	DESECHAR

Tabla No. 3 *Correlaciones Item – Test y Discriminación de los reactivos que evalúan los tres estilos de influencia. Jefes.*

ORIENTACIÓN AL LOGRO				ORIENTACIÓN ALA CONTROL				ORIENTACIÓN A LAS RELACIONES			
OPCIÓN	r I-T	MEDIA	DESVIAC.	OPCIÓN	r I-T	MEDIA	DESVIAC.	OPCIÓN	r I-T	MEDIA	DESVIAC.
1D	.31	3.63	.68	1A	.16	1.80	.69	1B	.09	1.80	.69
2C	.20	3.89	.47	2D	.48	1.60	.77	2B	.25	2.81	.55
3B	.42	2.84	1.00	3C	.46	2.12	1.08	3D	.60	2.12	1.08
4D	.27	3.83	.56	4B	.20	3.83	.56	4A	.15	2.60	.76
5A	.22	3.83	.50	5D	.35	3.83	.50	5B	.43	2.10	.84
6B	.28	3.41	.82	6A	.36	3.41	.82	6C	.48	2.00	.93
7C	.39	3.29	.75	7A	.40	1.12	.50	7B	.50	3.20	.80
8B	.27	3.10	.82	8A	.10	2.24	.72	8D	.40	3.42	.77
9A	.28	3.85	.46	9B	.27	2.18	.82	9D	.35	2.18	.81
10D	.22	3.42	.80	10C	.31	2.21	.71	10B	.25	3.07	.83
11C	.26	3.30	.77	11D	.33	1.20	.47	11A	.14	2.38	.87
12D	.45	2.60	1.34	12C	.41	2.44	1.16	12B	.41	2.60	.97
13B	.32	3.34	.76	13D	.36	1.54	.84	13C	.38	2.26	.99
14B	.14	3.84	.40	14C	.26	2.79	.78	14D	.48	2.79	.78

El segundo criterio se refiere al grado en que un reactivo permite detectar a quienes tienen desarrollado en alto, medio o bajo grado el atributo o estilo avaluado. Aunque existen varias maneras de examinar este requisito, en este estudio se examinó el promedio y la desviación estándar obtenidos por cada reactivo de la encuesta. Estos valores permiten apreciar la tendencia central de las respuestas y la magnitud de su dispersión alrededor del promedio. Resulta más apropiado y discriminador un reactivo con una media cercana al punto medio de la escala (2.5) y una dispersión amplia, superior a 1.0. En la Tabla 3 se pueden ver los ítems cumplieron con este criterio, aunque también fallaron varios pertenecientes a la variable Orientación al Logro.

Encontramos que, en este caso, los jefes encuestados tendieron a dar respuestas con valoraciones altas en la escala y con bastante consenso entre ellos (baja dispersión). Esto puede interpretarse como obedeciendo

a una Orientación al Logro relativamente alta o como la elección de niveles de respuesta socialmente deseables o de conveniencia. Dado que los encuestados fueron profesionales, muchos con educación de posgrado, en cargos de mando y con niveles de responsabilidad importantes, pueden estar representando a personas con características y condiciones de trabajo propias de una Orientación al Logro con un buen nivel de desarrollo.

Este tipo de instrumento, con las especificaciones que aquí se han descrito, permite sólo la utilización del método del Test – Retest para el cálculo de su confiabilidad. Dado que sólo se pudo encuestar a los jefes una sola vez no resultó posible realizar este cálculo de la confiabilidad, en esta ocasión.

En la Tabla 4 se pueden apreciar las definiciones de los tres estilos de influencia examinados en este estudio, acompañadas de algunos ejemplos de conductas que los ilustran.

Tabla No. 4. *Definiciones de los tres estilos de influencia.*

ESTILO	DEFINICIÓN	EJEMPLOS
ORIENTACIÓN AL LOGRO	Tendencia a asumir acciones, reacciones o decisiones dirigidas a alcanzar el éxito, a persistir, a emprender acciones de manera imaginativa, autónoma y con un grado positivo de ambición. Puede caracterizarse por actuaciones como:	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptar y proponerse retos y metas ambiciosas. • Preocuparse por la excelencia y por la calidad de la acción o de los resultados. • Asumir retos y compromisos de manera espontánea. • Preocuparse por la eficiencia y la efectividad en el logro de resultados. • Experimentar seguridad y confianza en relación con la posibilidad de obtener lo deseado o propuesto.
ORIENTACIÓN AL CONTROL	Tendencia a asumir acciones, reacciones o decisiones dirigidas a orientar o influenciar a otros, a buscar el control, el dominio o el manejo de situaciones o de personas. Puede caracterizarse por actuaciones como:	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar tareas o responsabilidades a otros, aún sin que resulte importante su interés o su acuerdo. • Conseguir la adhesión de otros a los propios criterios o modos de actuar. • Sugerir insistentemente, demandar, exigir algo a otras personas • Orientar, encausar, liderar. • Ejercer influencia sobre las acciones o los modos de pensar de otras personas.
ORIENTACIÓN A LAS RELACIONES	Tendencia a asumir acciones, reacciones o decisiones que buscan iniciar, establecer o conservar relaciones interpersonales amistosas, armonía social, camaradería, amistad. Puede caracterizarse por acciones como:	<ul style="list-style-type: none"> • Interés por el trato y por las relaciones interpersonales. • Deseo de iniciar o mantener relaciones amistosas con otras personas. • Preocupación por evitar aquello que pueda molestar, disgustar o defraudar a los otros. • Deseo de agradar y de obtener aprecio y afecto de otros. • Deseo de mostrarse atento y comprensivo con los demás.

ENCUESTA ECO IV DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Esta encuesta identifica las percepciones del personal en relación con diez realidades importantes del trabajo en la Empresa. Es un instrumento psicométrico factorial que, a través de 83 ítems, evalúa diez variables de CO y seis indicadores de calidad de la vida laboral. El estudio más reciente de validación realizado en enero de 2.009 mostró un nivel de confiabilidad de .94, obtenido mediante el método Alfa de Cronbach y de .95 con el método de correlación de dos mitades, además de una excelente conformación factorial como evidencia de su validez (Cincel, 2009). Estudios ----- han revelado índices similares de calidad psicosométrica (Toro, 2009). A continuación se presentan las definiciones de las variables que examina ECO IV.

Trato Interpersonal. Percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto.

Apoyo del Jefe. Percepción del grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores.

Sentido de Pertenencia. Percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.

Retribución. Grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

Disponibilidad de Recursos. Percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.

Estabilidad. Percepción del grado en

que los empleados ven claras posibilidades de permanencia de la empresa y estiman que a la gente se la conserva o despiden con criterio justo.

Claridad Organizacional. Grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa.

Coherencia. Percepción de la medida en que las actuaciones del personal y de la empresa se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos.

Trabajo en Equipo. Grado en que se percibe que existe en la empresa un modo organizado de trabajar en equipo y que tal modo de trabajo es conveniente para el empleado y para la empresa.

Valores Colectivos. Grado en que se perciben en el medio interno: Cooperación (ayuda mutua). Responsabilidad (esfuerzo adicional, cumplimiento) y Respeto (consideración, buen trato).

RESULTADOS GENERALES

Para una adecuada comprensión de los resultados generales sobre estilos de influencia se presentarán los valores en una escala de puntuaciones directas cuyo rango oscila entre 1 y 4 y cuyo sentido valorativo se presenta en la Tabla 5. Estos valores constituyen una medida del nivel de dominancia del estilo de influencia del jefe en el ambiente de trabajo.

Tabla No. 5. *Resultados numéricos y concepto evaluativo de los estilos de influencia.*

VALORES	CONCEPTO
1.0 a 1.5	Bajo
1.6 a 2.0	Medio Bajo
2.1 a 2.5	Medio
2.6 a 3.0	Medio Alto
3.1 a 3.5	Alto
3.6 a 4.0	Muy Alto

Para la exploración de estas relaciones se llevaron a cabo análisis de correlación

y de regresión que permitieron explorar efectos posibles de los estilos de influencia sobre la calidad del clima organizacional de los equipos y de la empresa. Siguiendo la reiterada evidencia de que la Imagen Gerencial determina la calidad del clima organizacional en una proporción apreciable (Toro, 2001, 2009), se orientó este análisis al examen de tal relación en la empresa estudiada.

Un análisis de correlación entre los estilos de influencia y las variables de clima organizacional y dos indicadores generales de la calidad de la vida laboral permitió encontrar algunos datos que se resumen en la Tabla 6.

Estos datos ponen en evidencia varias realidades importantes:

La Orientación al Logro correlaciona negativamente con las variables de clima elegidas pero sólo en tres casos esa relación es estadísticamente significativa. Se aprecia una tendencia, baja pero significativa, consistente en que cuando los jefes tienen una orientación al Logro clara y definida tienden a suscitarse en sus equipos percepciones poco positivas del Apoyo del Jefe, de la Calidad del Clima del equipo de trabajo y se afecta negativamente su disposición al esfuerzo.

La Orientación al Control no apareció relacionada, ni positiva ni negativamente, con ninguno de los aspectos del clima considerados. No obstante cabe recordar que este estilo de influencia resultó ser el menos dominante de los tres.

La Orientación a las Relaciones correlacionó positivamente con todas las variables de clima, aunque sólo en cinco casos tal relación resultó significativa. Estas variables fueron Trato Interpersonal, Claridad Organizacional, Trabajo en Equipo, Apoyo Organizacional Percibido y Calidad del clima.

Para comprender mejor los efectos de estos estilos sobre las realidades del clima examinadas se procedió a realizar algunos Análisis de Regresión. Estos procedi-

Tabla No. 6. *Correlaciones entre estilos de influencia y algunas variables e indicadores de clima organizacional.*

VARIABLES DE CLIMA	ORIENTACIÓN AL LOGRO	ORIENTACIÓN AL CONTROL	ORIENTACIÓN A LAS RELACIONES
Trato Interpersonal	-.20	-.21	.34 **
Apoyo del Jefe	-.26 *	.00	.19
Sentido de Pertenencia	-.07	-.00	.09
Claridad Organizacional	-.19	-.11	.23 *
Coherencia	-.12	-.11	.10
Trabajo en Equipo	-.13	-.20	.28 *
Disposición al Esfuerzo	-.24 *	.05	.20
Apoyo Organizacional Percibido	-.19	-.16	.23 *
Calidad del clima Organizacional	-.27 *	-.15	.28 *

** Correlaciones significativas a .01

* Correlaciones significativas a .05

mientos permiten evidenciar al menos dos asuntos importantes: la existencia de una relación de causalidad entre los estilos de influencia y las variables de clima (algo que no explican las correlaciones) y la intensidad relativa de tal relación, resultados que se reportan en la Tabla 7.

Los datos muestran que efectivamente la Orientación a las Relaciones y la Orientación al Logro determinan algunos aspectos importantes del clima. No obstante, es preciso tener en consideración que así como las correlaciones fueron bajas, también lo fueron los coeficientes de determinación. Por tanto, es preciso concluir que la Orientación a las Relaciones es el estilo de influencia que más capacidad tiene para determinar el clima organizacional de los equipos en esta compañía. La influencia identificada es estadísticamente significativa pero baja, es decir, el solo estilo de influencia no determina de modo apreciable las realidades de clima identificadas pero sí las afecta.

El resultado más particular se relaciona con la Orientación al Logro. Sus correlaciones negativas y la influencia también negativa, que alcanza a ser significativa, sobre

el Apoyo del Jefe, la Disposición al Esfuerzo y la Calidad del Clima Organizacional evidencian, al menos una cierta tendencia, consistente en que la conducta del jefe, que cuenta con una orientación al logro bien definida, tiende a ser percibida por sus colaboradores como poco positiva, promueve una tendencia a disminuir la Disposición al Esfuerzo del personal y genera cierto efecto negativo sobre el clima en general.

Los resultados relativos a la Orientación a las Relaciones son muy comprensibles si se tiene en cuenta que el clima organizacional es una realidad colectiva que, naturalmente, es sensible a la calidad del trato social que el jefe establece con sus colaboradores. Esta relación se evidencia con toda claridad en el estudio del clima organizacional (Sanín, 2009). Allí apareció que la Imagen Gerencial afecta en una proporción apreciable la calidad del clima organizacional de la empresa. Pero también apareció que ejerce una influencia significativa sobre la Calidad de la Vida de Relación y, por este medio, también sobre el clima en general (Toro, 2001).

Este conjunto de resultados evidencia que la sensibilidad social de los jefes, su

Tabla No. 7. *Análisis del efecto de los estilos de influencia sobre las variables de clima organizacional.*

ESTILO DE INFLUENCIA	VARIABLE DE CLIMA	R ²	SIG.
Orientación a las Relaciones	Claridad Organizacional	.04	.04
Orientación a las Relaciones	Trabajo en Equipo	.07	.01
Orientación a las Relaciones	Apoyo Organizacional Percibido	.05	.04
Orientación a las Relaciones	Calidad del Clima Organizacional	.07	.01
Orientación a las Relaciones	Trato Interpersonal	.10	.002
Orientación al Logro	Apoyo del jefe	.05	.02
Orientación al Logro	Disposición al Esfuerzo	.06	.03
Orientación al Logro	Calidad del Clima Organizacional	.06	.01

madurez y su modo de tratar a sus colaboradores condicionó parcialmente el clima organizacional de la empresa estudiada. Sabemos que, como consecuencia de un clima positivo se genera en los equipos compromiso (Toro, 1999; 2001), sentido de pertenencia (Toro, 1998), disposición al esfuerzo (Toro, 2003), altos niveles de desempeño y productividad, además de una disposición positiva y constructiva en las etapas y procesos de cambio de la empresa (Toro, López & Sanín, 2007).

El resultado relativo al logro también es consistente con la investigación realizada en empresas colombianas. En diversos estudios se ha reportado que la motivación al logro de los colombianos tiende a ser incompatible con las relaciones sociales (Toro, 1991; 1996). Dicho de otro modo, la sociabilidad que desarrolla y experimenta una persona la hace sentir en incongruencia con la perspectiva de ser emprendedora, autónoma y triunfadora. Esta incompatibilidad motivacional se ha explicado como un rasgo particular de la cultura colombiana (Toro, 1996) que nos hace percibir la autonomía, la persistencia y la “ambición” como asuntos estrictamente individuales, no alcanzables en asocio con otros.

Los datos obtenidos en este estudio muestran que un jefe con una buena orien-

tación y motivación al logro tiende a ser visto como exigente, poco apoyador, poco condescendiente y como promotor de un ambiente poco positivo en su equipo de trabajo. No obstante, se pudo ver que la Orientación al Logro apareció como el estilo de influencia más destacado. Pero sus efectos “nocivos” sobre la calidad del clima organizacional parecen estarse contrarrestando con una Orientación a las Relaciones que tiene también una cierta dominancia y con una más baja orientación al control.

CONCLUSIONES

Los análisis precedentes permitieron identificar varios hechos importantes.

El instrumento de diagnóstico de estilos de influencia utilizado en este estudio mostró unas condiciones técnicas satisfactorias pero deberán mejorarse algunas limitaciones propias de instrumentos en etapas de diseño.

Lo mismo que ha ocurrido en otros estudios en Colombia, es problemática la medición y evaluación del motivo de Logro. Creemos que esto obedece a que en la cultura del país el logro no es un contenido claro, definido y bien valorado por las personas.

Se observó, como tendencia general en la empresa estudiada, una ligera dominancia de la Orientación al Logro, seguida de

la Orientación a las Relaciones y con una más baja Orientación al Control. Esta combinación y la dinámica que genera parecen resultar convenientes para las condiciones culturales de la empresa en la actualidad y estar en equilibrio con ellas.

Las características y el estado actual de equilibrio dinámico de los tres estilos de influencia examinados afectan el clima organizacional de la empresa de una manera muy moderada pero cierta.

RECOMENDACIONES

Todo jefe deberá identificar aspectos de su conducta de líder y de mando que puedan requerir cambio y mejoramiento o, por el contrario, que son adecuados y exitosos en el ejercicio de su rol de mando.

Mejoramiento y desarrollo de las Orientaciones al Logro y al Control, sin desmejora de la Orientación a las Relaciones, pa-

recen convenir para las circunstancias y el avance estratégico de la empresa. No obstante, es muy posible que los desarrollos en los dos estilos aludidos afecten inicialmente la calidad del clima organizacional, dado que las conductas de logro y de control, por parte del jefe, no parecen ser bien vistas por los colaboradores en la empresa.

Por tal razón será importante llevar a cabo experiencias de formación para los equipos de trabajo, jefe y colaboradores, que ayuden al personal a valorar positivamente las conductas de emprendimiento, la iniciativa, la autonomía, la calidad del servicio, el crecimiento personal y el control.

Conviene que todo este conjunto de acciones se articulen en una estrategia integral de mejoramiento que responda a las circunstancias de la empresa y a su plan estratégico.

Referencias

- Cinzel. (2009) *Ficha Técnica de la Encuesta ECO IV*. Documento inédito.
- Nunnally, J. C. & Berstein, C. H. (1999). *Teoría Psicométrica*. México: McGraw-Hill
- Romero, O. (1999). *Crecimiento Psicológico y Motivaciones Sociales*. Mérida (Ven.): Rogya.
- Salom, C. & Barreat, Y. (1998). Estrategias de influencia usadas por lo líderes motivacionales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 17 (2) 5-12.
- Sanín, A. (2009). *Estudio diagnóstico del clima Organizacional en UNE*. Cinzel. Informe inédito.
- Toro, F. (1991). Qué Motiva en el Trabajo a Empleados y Directivos Colombianos. *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo*. 36, Sept. – Dic.
- Toro, F. (1996). *Motivos, Intereses y Preferencias de Empleados y Gerentes*. Medellín: Cinzel.
- Toro, F. (1998). Predicción del Compromiso del Personal a partir del Análisis del Clima Organizacional. *Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones*. 14 (5).
- Toro, F. (1.999). *Predicción compromiso del personal a partir del análisis del Clima Organizacional*. Ponencia presentada en el XXVII Congreso Interamericano de Psicología, Caracas, junio.
- Toro, F. (2001 a). *Clima Organizacional. Perfil de Empresas Colombianas*. Medellín: Cinzel
- Toro, F. (2001 b). *Autoconciencia Gerencial en un Grupo de Gerentes del Sector Industrial*. Ponencia presentada en el XXVIII Congreso Interamericano de Psicología. Santiago de Chile.
- Toro F. (2001 C). *El Compromiso Organizacional en Algunos Países Latinoamericanos*. XXVIII Congreso Interamericano de Psicología. Santiago de Chile.

- Toro, F. (2002). *Desempeño y Productividad. Contribuciones de la Psicología Ocupacional*. Medellín: Cincel.
- Toro, F. (2003). *Incidencia del Clima Organizacional sobre la Disposición al Esfuerzo*. Ponencia presentada en el XXIX Congreso Interamericano de Psicología. Lima, Perú.
- Toro, F. (2004). *Incidencia de la Imagen Gerencial sobre el Apoyo Organizacional Percibido*. III Simposio Internacional sobre Evaluación Psicológica. Medellín: Cincel
- Toro, F. (2005). *Liderazgo Organizacional: Objeciones y quejas sobre el Apoyo del Jefe*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. 24, (1 y 2).
- Toro, F., López, R. & Sanín, A. (2007). *Clima Organizacional y Expectativas en un contexto de Cambio Tecnológico*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. 26 (2), 140-164.
- Toro, F. (2009). Análisis Psicosométrico de la Encuesta ECO IV de Clima Organizacional por países en: *Clima Organizacional. Una Aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. Medellín: Cincel
- Yukl, G. & Tracey, B. (1992). Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers and the Boss. *Journal of Applied Psychology*. 77 (4).