

EVALUACION DE LA IMAGEN GERENCIAL COMO SUBPRODUCTO DEL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

*Fernando Toro Alvarez
Centro de Investigación e interventoría
en Comportamiento Organizacional
Medellín, Colombia*

Resumen

Esta investigación presenta resultados del análisis de un conjunto de datos obtenidos en estudios del clima organizacional realizados en 19 empresas colombianas y 4.090 personas encuestadas en conjunto. Tuvo como propósito identificar criterios e indicadores de la imagen gerencial, a partir del perfil de clima organizacional que proporciona la encuesta ECO de clima. Se hipotetizó que tres variables de la encuesta ECO pueden asumirse como indicadoras de la imagen gerencial y que tales variables tienen un comportamiento diferente según representen la percepción de los mandos o de los empleados sin mando. Los resultados evidenciaron la utilidad de asumir tales variables como indicadoras de la imagen gerencial en la empresa y revelaron una tendencia a alcanzar valores más altos o más bajos según la encuesta sea respondida por personal de dirección o personal sin mando.

Summary

This paper presents results of analysis of inquiries on organizational climate performed in 19 colombian enterprises, in which 4.090 employees were surveyed. Its aim was to identify indicators of the managerial image from the organizational climate profile provided by the ECO survey. It was hypothesized that tree ECO variables could be assumed as indicators of the managerial image and that such variables have a different behavior if they represent the managerial or employees perception. The results provided support to hypothesis.

Esta investigación se desarrolló luego de haber llevado a cabo una serie de estudios de Clima organizacional (CO) en

diferentes empresas colombianas. El tema y las hipótesis surgieron de la observación de algunas recurrencias que llama-

ron inicialmente la atención y que hemos querido concretar y examinar en este trabajo.

El objetivo de este estudio es identificar criterios e indicadores de la imagen gerencial, a partir del perfil de CO que proporciona la encuesta ECO. El término "imagen gerencial" se refiere a una descripción de la percepción que el personal de una empresa tiene de las actuaciones y gestión del personal de mando. El término no hace referencia a la alta gerencia exclusivamente sino a los jefes, en general, independientemente de su nivel jerárquico.

Consistentemente observamos en los estudios que 3 de las 8 variables que mide la encuesta ECO de Clima Organizacional tendían a ocupar posiciones secundarias, mientras otras 4 solían alcanzar los valores más altos y una tercera aparecía siempre en la posición más baja del perfil. Las tres variables intermedias tenían en común el hacer referencia a un aspecto particular de la gestión gerencial. En este aspecto diferían de todas las demás variables del perfil de CO. Por otra parte, en los análisis factoriales que en diversas ocasiones se realizaron a la encuesta ECO, siempre aparecieron las tres variables en cuestión como factores independientes (Toro, 1.990,

Toro, 1.993 (a), Toro, 1.993 (b)).

Las variables con contenidos referidos a la gestión gerencial fueron:

Estilo de Dirección, referida a la percepción de apoyo, estímulo y posibilidades de participación provistos por los jefes a sus colaboradores.

Disponibilidad de Recursos, que describe la disponibilidad de información, de equipos y de otros soportes requeridos por una persona para la realización cabal de sus tareas.

Claridad y Coherencia en la Dirección, que se refiere a la percepción del personal acerca de la visión de futuro que los jefes tienen de la empresa y acerca de la unidad de criterio entre ellos en sus decisiones.

El **estilo de mando** ha sido una variable ampliamente discutida en la literatura administrativa y gerencial (Likert, 1.967; Fleishman y Bass, 1.976, Dessler, 1979, por ejemplo). En la encuesta ECO no se hace una discriminación particular en relación con alguna categoría analítica del estilo. Su diseño no contempla esta posibilidad. Tan solo se busca registrar el grado de sensibilidad de los jefes a dar apoyo, a estimular y a dar participación, tal como lo perciben sus

colaboradores. En un estudio reciente (Toro, 1.992) encontramos que esta variable alcanzaba una correlación significativa media de .38 con expectativas esfuerzo-desempeño (E - D) positivas (Lawler, 1.973). Significa ésto una tendencia, en la gente que percibe un estilo de dirección favorable en su jefe, a juzgar con más optimismo sus posibilidades de tener éxito a partir de su esfuerzo personal y las posibilidades de obtener resultados positivos como consecuencia de su buen rendimiento en el trabajo.

En el caso de la variable disponibilidad de recursos conviene aclarar que, es tarea típica del mando proveer a sus colaboradores los medios, insumos, métodos y equipos necesarios para la ejecución de sus tareas. De este modo, cuando alguien observa que carece en todo o parte de elementos indispensables para hacer su trabajo, está reflejando, de alguna manera, que la empresa o su jefe (la gerencia) no lo han provisto adecuadamente de los medios necesarios. En un estudio reciente, también referido atrás (Toro, 1.992) se encontró una correlación significativa de .34 entre la disponibilidad de recursos y una disposición favorable a hacer esfuerzos espontáneos en el trabajo. Una correlación de .32 se encontró entre esta variable y la

expectativa de obtener resultados exitosos en el trabajo.

En cuanto a la variable claridad y coherencia en la dirección, se encontró en el estudio referido (Toro, 1.992) que la realidad representada por esta variable es bastante menos objetiva y evidente para las personas, que asuntos como la retribución y el trato que reciben del jefe. Esta no correlacionó significativamente con expectativas de esfuerzo o de resultado.

Contiene un juicio subjetivo, sin un nexo objetivo y específico, acerca de la visión de futuro de los dirigentes y de la unidad de criterio entre ellos.

Como puede apreciarse, estas tres categorías analíticas, utilizadas en el diagnóstico del CO reflejan la percepción, más o menos objetiva, que el personal tiene de sus jefes. Cada variable describe una faceta diferente de la conducta gerencial. Esta referencia al comportamiento de los mandos, común a las tres variables, las hace diferentes, en su contenido, de las restantes cinco variables de clima (evaluadas por la encuesta ECO) que se refieren a otras realidades del trabajo.

Por las razones precedentes consideramos de interés explorar las respuestas a algunas

inquietudes surgidas de la observación del comportamiento de estas tres variables, que denominamos "variables descriptoras de la imagen gerencial", o variables DIG. Las restantes variables evaluadas por la encuesta de clima se denominaron "variables no descriptoras de la imagen gerencial", o variables NO DIG.

Para el efecto formulamos tres hipótesis de carácter general:

1. Existen en la encuesta ECO variables que pueden tomarse como descriptoras de la imagen de la gerencia.

2. Los jefes tienden a alcanzar puntuaciones más altas en las variables descriptoras de la imagen de la gerencia (DIG), que el personal sin mando.

3. La imagen del jefe, que proyecta el perfil de CO, es menos positiva que aquella que el perfil proyecta acerca de otras realidades del trabajo.

METODO

Instrumento.

Se empleó en este estudio la encuesta ECO, un instrumento psicométrico de carácter factorial, diseñado y validado en Colombia (Toro, 1.992) para me-

dicción de ocho variables de CO, así:

- * Relaciones interpersonales,
- * Estilo de Dirección,
- * Sentido de Pertenencia,
- * Retribución,
- * Disponibilidad de Recursos,
- * Estabilidad,
- * Claridad y Coherencia en la Dirección,
- * Valores Colectivos: Cooperación, Responsabilidad, Respeto.

Se validó mediante análisis factorial y la técnica de jueces expertos y se calculó su confiabilidad mediante correlación de ítems pares vs. impares, obteniéndose un coeficiente medio de 0.72.

Muestra

La muestra estuvo conformada por 19 empresas, agrupadas de la siguiente manera:

- * Sector financiero y de servicios 14 - 73.7%.
- * Sector Industrial 5 - 26.3%

En el conjunto de las 19 empresas se encuestó una muestra de 4.090 personas representativas de todas las áreas funcionales, grupos ocupacionales, regiones, edades, género y nivel jerárquico. El tamaño de la muestra dentro de cada empresa osciló entre el 30 y el 70 % de todo el personal.

Procedimiento

En todas las empresas se siguió un procedimiento equivalente. Se realizó la aplicación de la encuesta ECO en grupos pequeños, compuestos por 10 a 20 empleados pertenecientes a diferentes áreas funcionales. La aplicación de la encuesta duró aproximadamente 35 minutos.

Este estudio es de carácter descriptivo y ex post facto y se orientó a obtener evidencias relacionadas con las hipótesis formuladas atrás. Las variables independientes son entonces los ocho factores de CO; el tener o no una responsabilidad de mando y la ubicación de las empresas en un sector productivo particular constituyen variables

intervinientes y los efectos de la percepción en cada una de estas variables constituyen variables dependientes. En este estudio solo se examinarán en detalle algunas categorías especiales que se logró identificar en las variables independientes.

RESULTADOS OBTENIDOS

La tabla que aparece a continuación presenta los resultados de la comparación entre mandos y personal sin mando en las tres variables descriptoras de la imagen gerencial (variables DIG). En este caso la muestra estuvo conformada por 16 empresas de diferentes sectores productivos y una muestra de mandos de 1.697 y 2.175 personas sin mando.

TABLA N° 1 Comparación entre directivos y personal sin mando en las variables DIG, (mediante el test de Z).

VARIABLES DIG	JEFES		NO JEFES		TEST Z.	SIG
	X	σ	X	σ		
Estilo de Dirección	18.2	3.8	15.8	4.4	15.57	.01
Disponibilidad Recursos	18.0	3.5	17.7	4.0	2.07	.01
Claridad y Coherencia Dir.	17.0	4.5	15.8	6.2	8.57	.01
X	17.7	3.9	16.5	4.9	8.71	.01

Según se aprecia, en cada una de las variables DIG los mandos puntúan significativamente más alto que las personas sin responsabilidades de dirección. Igual evidencia se aprecia cuan-

do se observa el valor promedio de las tres variables examinadas.

Estas variables, que por su contenido y definición describen

aspectos de la imagen gerencial, tienen un comportamiento diferente según las respuestas hayan sido dadas por los gerentes o por el personal sin mando. Resulta evidente que los gerentes tienen una mejor percepción de los aspectos reveladores de su propia gestión que los subalternos.

Nos parece muy comprensible este resultado, por algunas razones importantes. Los mandos deben tener un mayor conocimiento y claridad, que sus colaboradores, acerca de los juicios que fundamentan sus decisiones y acciones. Las personas subalternas solo aprecian decisiones y actuaciones de sus jefes, sin que sean tan claras y evidentes las razones que las motivan.

Los gerentes, por otra parte, perciben más claramente la relación entre las realidades de la empresa, internas y externas, y sus acciones y decisiones, mientras que tal relación no es tan evidente para los subordinados. Además, por su ubicación los directivos suelen tener un acceso más fácil y directo a la información relevante sobre la empresa.

Nos parece, sin embargo, que una mejor explicación se soporta en los principios de la Teoría de la Atribución (Heider, 1.958; Levenson, 1.974; Rotter,

1966; Vecchio, 1981; Toro, 1986). Entre los muy diversos aportes de esta teoría se ha logrado establecer que las personas tienden a atribuir sus éxitos a condiciones personales internas como su habilidad, conocimiento, experiencia o esfuerzo. Y sus fracasos son explicados como dependiendo de agentes externos, como otros poderosos o circunstancias ajenas a su control. Estos mecanismos hacen que las personas tiendan a mantener una imagen positiva de sus ejecutorias, aún de las poco acertadas. Por consiguiente, es más fácil que los colaboradores de un mando aprecien aspectos negativos de su gestión.

Los resultados precedentes dan soporte a nuestra hipótesis acerca de que la imagen que los mandos tienen de su propia gestión es más positiva que la imagen que de tal gestión se forman las personas subalternas. Existe una diferencia significativa de percepción entre gerentes y no gerentes en las variables DIG, siendo más favorable el puntaje alcanzado por los gerentes.

En la tabla siguiente se presentan los resultados de la comparación entre las variables DIG y las variables NO DIG en el grupo de personal sin mando, constituido por una muestra de 2.385 casos pertenecientes a las

19 empresas estudiadas. Esta parte del estudio busca explorar si existe una diferencia entre la percepción que las personas sin mando tienen de la imagen gerencial y la que tienen de otras realidades del ambiente del trabajo. Para este propósito se tomaron las variables de la encuesta ECO diferentes de las variables DIG. A estas dimos el nombre de variables NO DIG e incluyen los siguientes factores:

- * Relaciones Interpersonales,

- * Sentido de pertenencia,
- * Estabilidad,
- * Valores Colectivos.

Quedó excluida de todos éstos análisis la Retribución, variable de la encuesta que en todos los estudios, sin excepción, apareció con los valores más bajos de todo el perfil, lo que mostraba, sin lugar a dudas, que la percepción menos favorable se concentra en esta variable.

TABLA N° 2 Comparación (mediante el test z) de significación entre las variables DIG y NO DIG en el grupo de personal sin mando.

VARIABLES X	DIG σ	VARIABLES X	NO DIG σ	Z	SIG.
16.5	4.9	19.9	3.8	3.4	01

Se hace evidente el soporte que este resultado aporta a la tercera hipótesis que formulamos. El personal sin mando exhibió una percepción más positiva de las realidades del trabajo diferentes a las relativas a la imagen gerencial.

Tal como lo propusimos en otro estudio (Toro, 1.992), las variables que representan una percepción más positiva del ambiente de trabajo son aquellas en las que la acción intencional de las personas se considera como un agente de control. Tal

es el caso de las relaciones interpersonales, el sentido de pertenencia y los valores colectivos, donde la voluntad explícita del participante se requiere para actuar o aceptar un sentimiento y orientación positiva. Por su parte, en el caso de la estabilidad no se aplica este razonamiento. Sin embargo, el juicio que involucra se nutre de datos y hechos que la persona va registrando con ocasión de su participación en la vida organizacional.

En otras palabras, las variables NO DIG involucran el

hacer y compromiso activo de los participantes y su percepción se nutre de datos relativamente objetivos, referidos a hechos en los que el empleado tiene o puede tener algún protagonismo. En las variables DIG no está presente esta condición. Describen aspectos de la realidad por fuera del control del empleado corriente. De acuerdo con los mismos principios de Atribución referidos atrás podemos entender esta realidad. Las personas tendrán una percepción más positiva de aquellas realidades en las que pueden tener alguna ingerencia o control. Si acierta es por sus condiciones personales, si fracasa es por acción de algún agente externo. Estimamos que esto determina la diferencia de percepción entre las variables

DIG, sobre las que no tiene control directo y las variables NO DIG en relación con las cuales puede ser protagonista o apoyarse en hechos objetivos.

En la tabla que aparece a continuación se presenta la comparación entre los promedios obtenidos por los mandos de las empresas del sector financiero y de servicios en las variables DIG y los promedios obtenidos, en las mismas variables, por mandos del sector industrial. Estos resultados nos permiten juzgar si la percepción más favorable de las variables DIG, entre los mandos, es uniforme e invariable entre sectores económicos o, por el contrario, se trata de una tendencia con matices y variaciones sectoriales.

TABLA N° 3 Comparación entre promedios obtenidos en variables DIG por mandos de los sectores financiero y de servicios e industrial. Resultados del test de Z.

VARIABLES DIG	SECTOR FRO/SERV		SECTOR INDUST.		TEST Z.	SIG
	X	σ	X	σ		
Estilo Dirección	17.1	4.3	16.1	4.5	7.2	.01
Disponibilidad Recursos	16.5	3.6	17.9	3.9	10.5	.01
Claridad y cohe. direc	17.0	5.7	15.3	6.2	11.7	.01
X	16.9	4.5	16.5	4.9	2.9	.01
N	1.372		316			

En las variables estilo de dirección y claridad y coherencia en la dirección, los mandos del

sector financiero y de servicios presentaron una percepción más positiva que sus colegas del sec-

tor industrial. Estos, a su vez, puntúan más positivamente en la percepción de la disponibilidad de recursos. Se hace evidente que pueden existir diferencias sectoriales entre los mandos, a pesar de la tendencia general a puntuar más alto en las variables DIG que el personal sin mando.

La tabla siguiente presenta los resultados de la comparación entre los mandos del sector financiero y de servicios y del sector industrial en las variables NO DIG. Del mismo modo que en el caso anterior, se busca indagar si en la percepción de las variables NO DIG difieren los mandos ubicados en diferentes sectores productivos.

TABLA N° 4 Comparación entre promedios obtenidos por los mandos de los sectores financiero y de servicios e industrial en las variables NO DIG. Resultados del test de z.

VARIABLES NO DIG	SECTOR FRO/SERV		SECTOR INDUST.		TEST Z.	SIG
	X	σ	X	σ		
Relaciones Interperson.	18.6	3.3	18.4	3.8	1.9	n.s.
Sentido Pertenencia	19.3	2.9	19.7	3.5	3.8	.01
Estabilidad	19.3	3.0	23.4	5.5	29.6	.01
Valores Colectivos	19.9	3.4	20.2	3.9	3.2	.01
x	19.3	3.2	20.4	4.2	8.3	.01
N	1.372		316			

En este caso, los mandos del sector financiero y de servicios presentan una puntuación más positiva de la variable relaciones interpersonales. Por su parte, los mandos del sector industrial aventajan a sus colegas del sector financiero y de servicios en sentido de pertenencia, estabilidad y valores colectivos. Esos datos ponen en evidencia que existen diferencias,

entre los directivos de los dos sectores, en variables de CO organizacional que hemos clasificado como NO DIG.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Estos resultados, en conjunto, dan soporte positivo a las hipótesis que se formularon para el estudio. Las denominadas va-

riables DIG constituyen un conjunto de elementos del perfil de clima arrojado por la encuesta ECO, que refleja la imagen que el personal tiene de sus dirigentes. Esta imagen está descrita en términos de algunos aspectos de su quehacer que son objeto de percepción por parte de ellos mismos y de sus colaboradores.

Dado este resultado, tiene sentido obtener un puntaje que combine estas tres variables y que cumpla la función de un "Descriptor de la Imagen Gerencial", tal como se propone en este estudio.

Los jefes exhiben una percepción más positiva de su propia imagen, descrita mediante las variables DIG, que sus colaboradores. Las personas sin mando, por su parte, presentan una percepción más positiva de las variables del perfil de CO en las que pueden tener algún protagonismo o ingerencia, es decir, de las variables NO DIG.

No existe uniformidad en la percepción de las variables DIG Y NO DIG entre los mandos, al hacer comparaciones intersectoriales. Esto significa que su tendencia a puntuar mejor en las variables DIG admite diferencias y que tales diferencias son contingentes con las realidades particulares que

afectan al tipo de empresa donde el mando se ubica.

A partir de los datos precedentes, se recomienda hacer estudios comparativos en empresas de otros sectores productivos; comparar la imagen de los gerentes por género, edad, antigüedad en el trabajo y otras condiciones relevantes. Se sugiere también hacer análisis causales que muestren la relación entre la imagen acerca del jefe y la productividad de su grupo de trabajo, el ausentismo, la satisfacción, la accidentalidad, por ejemplo. También se sugiere tomar en cuenta este tipo de datos para especificar y complementar los programas de formación de personal directivo.

REFERENCIAS

- Dessler, G. (1.979) **Organización y Administración. Enfoque situacional.** Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Fleishman, E. A. (1.976) **Estudios de Psicología Industrial y del Personal.** México: Trillas.
- Heider, F. (1.958) **The Psychology of interpersonal relations.** Nueva York: Wiley.
- Levenson, H. (1.974) **Activism and powerful others:**

distinctions within the concept of internal - external control. **Journal of Personality Assessment**. 38, 377 - 383.

Likert, R. (1.967) **The Human Organization: its Management and Value**. Nueva York: McGraw-Hill.

Rotter, J. B. (1.966) Generalized expectancies for internal vs. external control of reinforcement. **Psychological Monographs**. 80, 1 - 28.

Toro, F. (1.986) Teoría de la atribución: un aporte a la comprensión del desempeño ocupacional y la motivación, **Revista Interamericana de Psicología Ocupacional**. Vol. 5, N° 2 y 3.

Toro, F. (1.990) Estudio general de Clima Laboral, Sofasa-Renault informe inédito. Medellín: Cincel Ltda.

Toro, F. (1.992) Diseño y validación de un instrumento para evaluación del Clima Organizacional. **Revista Interamericana de Psicología Organizacional**. Vol. 11, N°. 1 y 2.

Toro, F. (1.992) Clima Organizacional y Expectativas

en la perspectiva del Cambio Organizacional. **Revista Interamericana de Psicología Ocupacional**. Vol. 11 N°, 1 y 2.

Toro, F. (1.993 a) Estudio de Clima Organizacional y Expectativas. Gaseosas Postobón Informe inédito. Medellín: Cincel.

Toro, F. (1.993 b) Estudio de Clima Organizacional y Motivación Corporación. Colmena Informe inédito. Medellín: Cincel.

Vecchio, R. P. (1.981) Worker's belief in internal vs. external determinants of success. **The journal of social Psychology**. 114, 199 - 207.

**Copias de este Artículo
pueden obtenerse escribiendo al Autor (a):
Cincel Ltda.
Calle 34 N° 85C-20
Medellín - Colombia**