

CONSIDERACIONES PARA EL DIAGNÓSTICO E INTERVENCIÓN DE LA VARIABLE DE CLIMA ORGANIZACIONAL "APOYO DEL JEFE"¹

Amalia García Muñoz
Centro de Investigación e Interventoría
en Comportamiento Organizacional

Apoyo del Jefe es una de las diez realidades de la vida del trabajo y de la empresa, evaluadas por la Encuesta de Clima Organizacional ECO, con la cual cuenta el Centro de Investigación e Interventoría en Comportamiento Organizacional, CINCEL.

Los estudios realizados en este Centro de Investigación, con base en los resultados del año 2.003, con una población de 16.821 personas pertenecientes a 27 empresas colombianas, han puesto en evidencia dos realidades importantes:

- *Apoyo del Jefe es una de las condiciones del trabajo menos bien percibidas en el medio colombiano.*
- *Apoyo del Jefe es una realidad del trabajo con una importante capacidad de influencia sobre el clima laboral en las empresas colombianas.*

A continuación analizaremos cada una de estas situaciones:

En primer lugar, el que la variable presente una de las puntuaciones más bajas del perfil no es una situación aislada o que solo se haya presentado en los estudios recientes, por el contrario, es una tendencia que se

ha venido evidenciando a lo largo del tiempo. Prueba de ello son los resultados del análisis obtenido en el período del 2.001 al 2.002, donde el 69.7% de un total de 29.985 personas, generó una puntuación de Apoyo del Jefe que se ubicó en la segunda posición más baja del perfil general de clima. Un resultado similar se registró en los estudios hechos en el año 2.003, con una muestra ya descrita de 16.821, donde el 66.7% de esta población generó también una puntuación en dicha variable que se ubicó en la segunda posición más baja del perfil.

Sería interesante ver también como influye cada una de las dimensiones que integran Apoyo del Jefe, en la reducción del resultado general de esta variable. Este análisis se hizo de manera independiente para cada una de las tres dimensiones que componen esta variable: estímulo, participación y apoyo. El 28.1% de las personas está de acuerdo en que lo que les hace falta de parte de sus jefes es *estímulo*, el 22% de la población considera que necesita una mayor oportunidad de *participación* y finalmente el 21.1% del personal evaluado cree que lo que requiere

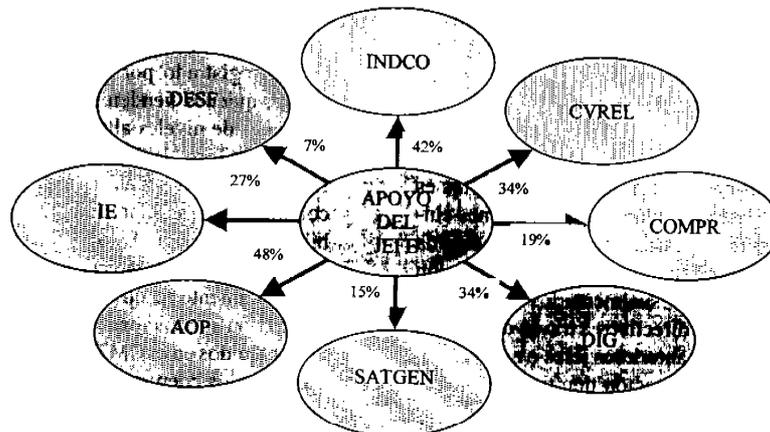
¹ Trabajo presentado en el III Simposio Internacional sobre Evaluación Psicológica. Cincel: Medellín, 2004

de sus jefes es *apoyo*. Se puede ver en este resultado que en general las tres dimensiones están afectadas en una proporción similar. No obstante tiende a registrarse más afectado el estímulo.

Al analizar la segunda situación encontrada en los estudios con respecto a la influencia que tiene Apoyo del Jefe sobre otras realidades del clima laboral como: Calidad de la Vida de Relación (CVREL), Sentido de Pertenencia (COMP), Imagen Gerencial (DIG), Apoyo Organizacional Percibido (AOP), Imagen de la Empresa (IE), Dispo-

sición al Esfuerzo (DESF), Satisfacción General (SATGEN) y el Indicador General de Clima Organizacional (INDCO), pueden evidenciarse los coeficientes de determinación sobre cada una de ellas (ver diagrama No. 1), todos los cuales fueron significativos. Es importante destacar el alto porcentaje de influencia de la variable en cuestión sobre el Indicador General de Clima Organizacional, su valor es del 42%, cifra que describe una alta capacidad de determinación del Apoyo del Jefe sobre todo el Clima en general.

Diagrama No 1.
Influencia del Apoyo de Jefe sobre los Indicadores de Clima Organizacional y otras realidades del trabajo.
(n= 16.821 correspondiente a 27 empresas colombianas).



También es importante tener en cuenta que el indicador de la Imagen Gerencial tiene la capacidad de influenciar el Clima en general en un 56%, cifra bastante importante. Este resultado tiene relevancia debido a que dicho indicador está conformado por tres variables y una de ellas es Apoyo del Jefe, siendo ésta por lo general la que registra la puntuación más baja de las tres variables.

Con base en estas evidencias se puede concluir que Apoyo del Jefe es una realidad

del trabajo importante de atender por cuanto gestiones de mejoramiento de la variable no solo mejoran la realidad de la variable misma, sino que comprometen el mejoramiento del clima interno en general.

Para poder emprender algún tipo de estrategia de intervención también es necesario entender un poco más esta realidad. Es así como después de hacer un trabajo exploratorio se encontraron dos grandes conjuntos explicativos.

La Educación Formal

- Los programas de formación profesional no tienden a ser fuertes en el desarrollo de competencias de mando y liderazgo. Usualmente no se da la formación específica para asumir roles relacionados con dichas competencias.
- En el caso de la mayoría de los programas de formación gerencial de las empresas se proporciona información sobre modelos gerenciales o administrativos. Este tipo de énfasis promueve el desarrollo de estructuras cognitivas, pero no habilita a la persona para desarrollar patrones de relación más favorables.
- Finalmente se he observado que “el ciudadano medio no ha sido educado para asumir sus responsabilidades, por lo cual adolece con frecuencia de una visión poco clara de ellas o llegado el momento, finge desconocerlas”. (Puyana, 2.000). Esta característica hace que su externalidad tienda a ser alta.

La Cultura

Antes de enunciar algunos conceptos es importante tener claro que los patrones culturales, de los cuales se hará una pequeña descripción, han ido pasando de generación en generación. Usualmente los líderes asumen sus roles directivos a través de imitar a sus actuales o anteriores jefes o a otros modelos de identificación que traen de su familia. A continuación se hará mención de algunas de estas características culturales:

- Durante los siglos de la economía agrícola y los dos siglos de la economía industrial tanto la fuerza física, como el don de mando fueron condiciones necesarias para tener el poder y mantener el liderazgo. Así es como la cultura colombiana tiene una concepción del poder y la autoridad con ciertos rasgos de machismo y autoritarismo.
- Según Ramiro Álvarez (1982, 1983), quien realizó investigaciones con respecto a las relaciones de autoridad, estas ca-

racterísticas de mando y autoritarismo se alían con una actitud reverencial y dependiente de las personas subalternas. Se hacen asociaciones entre subordinación – protección. Al tiempo existe una actitud desfavorable hacia quienes ejercen el poder social. Se hacen asociaciones entre patrón – dictador. Estas características describen una relación ambivalente por parte de los subalternos, con las personas que tienen autoridad.

- Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en investigaciones hechas en el medio colombiano con personas en cargos directivos, con base en el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT), se encontró un aporte hecho por Guillermo Álvarez, quien afirma que los gerentes tienen entre sus prioridades ejercer dominio, control o influencia. Esta afirmación se relaciona de manera directa con lo registrado por los gerentes del medio, quienes tienden a obtener puntuaciones de niveles altos en el Motivo de Poder (Toro, 1996). De igual forma López de Meza señala que el hombre colombiano actúa por ciclos de excitabilidad y depresión. Esto lo lleva a plantearse elevadísimas metas, pero abandona rápidamente lo que emprende. Esta afirmación se relaciona con los resultados obtenidos en el CMT, que ha encontrado que los líderes y jefes en la cultura colombiana tienden a exhibir una alta orientación a la tarea, combinada con un bajo motivo de logro (Toro, 1.996).

Este conjunto de realidades describe a un jefe que suele estar poco preparado para su rol de mando, que aprende el rol de manera intuitiva y por ensayo y error y que ejerce su autoridad basado en patrones transmitidos culturalmente más que en saberes y habilidades específicamente desarrolladas para el propósito. Estas características finalmente se arraigan en su personalidad. Este tipo de figuras de autoridad y sus actuaciones tie-

nen una capacidad bastante apreciable para moldear el clima organizacional de la empresa, para incidir sobre la calidad de las relaciones interpersonales de sus colaboradores. Desde el punto de vista de las estrategias de mejoramiento, el Apoyo del Jefe es una realidad crítica que merece atención, si se desea mejorar el clima organizacional o mantenerlo en un nivel conveniente.

Estas explicaciones pueden aportar mejores bases para el diseño de estrategias de mejoramiento, con una orientación más adecuada a las verdaderas causas originadas

principalmente, como vimos anteriormente, en nuestra cultura y en el estilo adoptado por la educación formal.

Al parecer las razones que llevan a que las personas con roles de mando tengan ciertas características están muy arraigadas en su personalidad y en su cultura. Por esta razón, la solución debe abordarse con un buen nivel de elaboración y teniendo en cuenta que para poder hacerlo hay que realizar cambios culturales y personales específicos y dirigidos a objetivos claros. El ser humano es modificable porque lo es la cultura.

Referencias

- Álvarez, R. (1982). Dimensiones semánticas de las relaciones de poder. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 1, No. 3.
- Álvarez, R. (1983). Dinámica del poder en organizaciones públicas colombianas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 2, No. 2.
- Ardila, R. (1986). *Psicología del hombre colombiano*. Bogotá: Planeta.
- Marín C. Toma de decisiones y Liderazgo. *Revista Acta Académica*. Universidad Autónoma de Centro América.
- Puyana, G. (2000) *¿Cómo somos? los colombianos*.
- Toro, F. (1996) Avances en la medición del Clima Organizacional con la encuesta ECO. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 15, No. 1.
- Toro F. (2001). *El Clima Organizacional: Perfil de Empresas Colombianas*. Medellín: Cincel Ltda.
- Toro F. (2003). Fortalezas y limitaciones del Clima Organizacional en empresas colombianas. Retrospectiva de 10 años de investigación. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 22, No. 1.
- Toro, F. (1996). *Motivos, Intereses y Preferencias de Empleados y Gerentes. Diferencias Individuales*. Medellín: Cincel Ltda.