

LIDERAZGO ORGANIZACIONAL OBJECIONES Y QUEJAS SOBRE EL APOYO DEL JEFE¹

Fernando Toro Álvarez
*Centro de Investigación e Interventoría
En Comportamiento Organizacional*

Resumen

Este reporte presenta los resultados de un estudio exploratorio cualitativo dirigido a identificar comportamientos de rol de jefes, que son percibidos como negativos o inconvenientes por sus colaboradores. También se buscó identificar varias alternativas de explicación a tales conductas. Para el efecto se hizo referencia a los conceptos de Reconocimiento (Toro, 1998), Distancia de Poder (Hofstede, 1997), Ambivalencia (Álvarez, 1982), Liderazgo Disonante y Resonante (Goleman et al. 2002) y Liderazgo Motivacional (Romero, 1993). Se contó con una muestra de 412 empleados y trabajadores de 54 empresas colombianas que expresaron por escrito, de manera libre y voluntaria, sus percepciones acerca de la conducta de rol de sus jefes. El análisis permitió concluir que la valoración negativa que los colaboradores hacen de la conducta de sus jefes puede entenderse, en parte, como la percepción de patrones de actuación de los jefes que están determinados por la estructura de su personalidad pero también por la presencia de realidades contextuales externas a la persona. Pero también, tales percepciones pueden depender de patrones de pensamiento y actuación de los subalternos, condicionados por su dependencia, baja internalidad y una particular ambivalencia en relación con las figuras de autoridad. Se trata de un tipo complejo de interacción social ampliamente condicionado por la cultura. Al final se sugieren posibilidades de intervención sobre esta realidad.

Abstract

This report presents a set of results related to daily role behaviors of managers, seen a negative or inconvenient by their subordinates. It also was directed to identify several alternative explanations, based on current psychological concepts: Recognition (Toro, 1998), Power Distance (Hofstede, 1997), Ambivalence (Álvarez, 1982), Dissonant and Resonant Leadership (Goleman et al., 2002) and Motivational Leadership (Romero, 1993). This was an exploratory and qualitative type of study, based on spontaneous and free responses given by 412 white and blue collar workers of 54 Colombian organizations. It was observed that negative perceptions expressed by subordinates about their bosses' role behavior could be understood, in part, as the perception of patterns of behavior conditioned by their personality characteristics but also by contextual realities. In addition, such perceptions by subordinates could be considered as dependent on thinking and action patterns determined by dependence, low internal locus of control and a particular ambivalence towards authority figures. This complex reality should be seen as type of social interaction conditioned by culture.

Palabras Clave: Liderazgo, percepción, comportamiento inconveniente, subalterno. Key Words: Leadership, perception, inconvenient behavior, subordinate.

¹ Un resumen de este trabajo se presentó como Ponencia en el XXX Congreso Interamericano de Psicología, Buenos Aires, junio de 2005. Puede contactarse al autor en cincel@epm.net.co
El autor agradece los valiosos comentarios y sugerencias de los psicólogos Luis Eduardo Tobar y Julio César Casales hechos al manuscrito original.

Apoyo del Jefe es una de las diez variables que evalúa la escala ECO de clima Organizacional, empleada con frecuencia en el diagnóstico del clima en empresas colombianas. Este instrumento cuenta con una confiabilidad de .94 evaluada por los métodos de Dos Mitades y Alfa de Crombach y una excelente validez de construcción evidenciada mediante análisis factorial (López, 2004).

Desde hace algunos años se ha venido observando que dos de las diez variables tienden a obtener los valores más bajos en las empresas: Retribución, la menos bien calificada, seguida de cerca por Apoyo del Jefe, con valores similares o ligeramente superiores. En una revisión sobre estos asuntos García (2004) reportó que en análisis realizados entre el año 2001 – 2002, periodo en el que se encuestó a 29.985 empleados y trabajadores de empresas, el 69.7% de los encuestados le asignó el segundo valor más bajo, entre las diez variables examinadas, a Apoyo del Jefe. Algo similar se observó cuando se examinaron los datos recogidos en el año 2003: el 66.7% de 16.821 encuestados también asignó el segundo valor más bajo a esta variable.

Apoyo del Jefe se define en la escala ECO como “La percepción del grado en que los jefes asisten, estimulan y dan participación a sus colaboradores” (Toro, 1992, 2005). En la escala ECO esta variable (factor) está operacionalizada mediante 7 reactivos que, en conjunto, obtienen pesos factoriales altos en la variable y ninguno de ellos se ubica con pesos significativos en otros factores de la escala (López, 2004).

Varios estudios realizados en Colombia han mostrado que Apoyo del Jefe es un aspecto del liderazgo organizacional con efectos muy apreciables sobre otras realidades psicosociales de las organizaciones (Toro, 2003b; García, 2004). Se ha evidenciado su influencia sobre el clima organizacional en general (Toro, 2001), sobre la calidad de la vida de relación (Toro, 2003), la imagen de la

empresa, la Disposición al Esfuerzo y el Apoyo Organizacional Percibido (Toro, 2003b), el compromiso organizacional (Toro, 2002) y la satisfacción general con el trabajo (Toro, 2000, 2001). Es claro, por tanto, que las percepciones del personal sobre el apoyo recibido de su jefe constituyen una condición altamente relevante y clave en la vida social y organizacional de las empresas, al menos en Colombia.

En otros contextos de diagnóstico y de consultoría organizacional se han encontrado realidades consistentes con las tendencias que hemos reportado hasta aquí.

En un estudio sobre Auto Conciencia Gerencial Toro (2001b) evaluó 15 fallas o desaciertos típicos del liderazgo, empleando un instrumento diseñado y validado para el propósito. Se trata de la escala ALG que cuenta con 45 reactivos que evalúan 15 factores de error, con base en una escala de tipo Likert de cinco puntos con valores entre 1, “Rara vez o nunca es mi (su) caso” y 5, “Con mucha frecuencia o siempre es mi (su) caso”. La escala cuenta con un coeficiente de consistencia interna (Alfa) de .89 y con una versión para auto evaluación por el jefe, otra para evaluación por sus colaboradores y una más para evaluación por el mando superior del jefe que se auto evalúa (Toro, 2004).

Las respuestas de consenso dadas por un grupo de 336 jefes, de un complejo organizacional industrial y comercial, y 1400 colaboradores inmediatos de tales jefes insinúan contenidos importantes asociados a la variable Apoyo del Jefe. Los resultados poco satisfactorios obtenidos en esa variable motivaron la realización del estudio complementario en el que aparecieron los contenidos que se referirán a continuación. Entre otros resultados se encontró completo acuerdo entre los jefes y sus colaboradores en reconocer que “3, Algunas veces” los jefes exhibieron los siguientes modos de actuación:

- Asigna a sus colaboradores trabajo tedioso o se abstiene de evitarlo.
- Desconfía de sus colaboradores.

- Se resiste a nuevas ideas e iniciativas.
- Se abstiene o se niega a dar apoyo a sus colaboradores.
- Crítica a sus colaboradores sin ofrecer reconocimiento.

En otro contexto analítico, un proceso de “assessment” gerencial, se evaluó a 8 directivos de primer nivel de una compañía que presta servicios en el sector de la seguridad social. Se aplicó una batería de instrumentos psicométricos que buscaban evaluar varias competencias gerenciales (CMT de motivación laboral, EQi de inteligencia emocional y ALG de liderazgo). Entre los diversos datos obtenidos se encontró que en estos mandos aparecieron con calificaciones relativamente bajas la Asertividad, la Flexibilidad y el Control de Impulsos (Toro, 2003)², atributos evaluados por el test de Inteligencia Emocional EQi (Bar-On, 1997).

En el mismo estudio referido, al examinar las divergencias o consensos entre la auto evaluación del gerente, la evaluación por sus colaboradores inmediatos y por su jefe inmediato, se halló un muy alto consenso entre los tres evaluadores alrededor del valor “3. Algunas veces” en relación con las siguientes variables evaluadas por la escala ALG, ya descrita: Inadecuada Supervisión, Negación de Apoyo, Falta de Acción Correctiva.

En otro proceso similar de consultoría se realizó un diagnóstico cualitativo, subsiguiente a un estudio del clima organizacional en el que la variable Apoyo del Jefe (escala ECO) alcanzó uno de los valores más bajos y una calificación inconveniente. En este caso el diagnóstico cualitativo se realizó mediante sesiones de Grupos Focales con los colaboradores y entrevistas individuales con un grupo de 5 mandos. El análisis de contenido

de las respuestas más frecuentes de los colaboradores puso en evidencia varias conductas de los jefes que promovieron descontento y tensión emocional (Toro, 2004)³:

- Mal genio o mal carácter eventual del jefe.
- Expectativa de reconocimiento por el esfuerzo, la dedicación o los buenos resultados, que se considera defraudada por la tendencia de los jefes a reaccionar solamente ante el error o el desacierto.
- Preocupación excesiva por el desempeño, la productividad y los resultados, sin tener en consideración circunstancias complejas que dificultan el buen Rendimiento.
- Preferencias y discriminación en el trato a los colaboradores.
- Ausencia del jefe, poco diálogo, poca atención a los colaboradores.

Este conjunto de datos y resultados muestra que las quejas de los colaboradores cuando califican el apoyo de su jefe tienden a referirse principalmente a percepciones de desatención por parte del jefe, escasez o falta de valoración del mérito y el esfuerzo y una mayor preocupación por la tarea y los resultados que por las expectativas y sentimientos del colaborador.

El presente estudio exploratorio tuvo como propósito examinar con mayor detalle cualitativo y con una muestra amplia de personas las experiencias, hechos o realidades a las que los empleados hacen referencia cuando dan sus respuestas a los reactivos de la variable Apoyo del Jefe de la escala ECO de clima organizacional. También fue propósito de este estudio examinar algunas posibilidades de explicación de los resultados referidos. Explorar estas explicaciones es esencial para desarrollar estrategias de intervención sobre una condición del clima y del liderazgo tan importante.

² Informe inédito confidencial presentado a la organización y a los participantes.

³ Informe inédito confidencial presentado a la organización y a los participantes.

MÉTODO

Este es un estudio exploratorio ex postfacto de carácter cualitativo. Consistió en el análisis del contenido de las respuestas libres y espontáneas dadas por un grupo de personas encuestadas durante el año 2004. Con ocasión de la aplicación de la escala ECO de clima organizacional en un total de 54 empresas, se pidió a los encuestados que, a voluntad, escribieran las observaciones y comentarios que desearan hacer. Se les proveyó un espacio para este propósito en la hoja de respuestas de ECO. No se les propuso ni sugirió tema alguno en particular.

En todo el conjunto de empresas se encuestó a 15.777 personas, de las cuales 412 (2.62%) expresaron comentarios y observaciones espontáneas relativas a su jefe inmediato. La tabla No. 1 muestra la distribución de estas 412 personas en relación con el tipo de empresa. En este estudio no se consideró pertinente el análisis de otras variables demográficas como edad, género o posición jerárquica.

De todos los comentarios y observaciones registrados se seleccionaron los relativos al jefe y a la autoridad en la empresa, como ya se expresó, y se procedió a clasificarlos por su contenido. Para el propósito se establecieron cuatro categorías: Asistencia y Apoyo, Estímulo, Participación, Otros Contenidos. A continuación se ubicó cada respuesta en la categoría correspondiente y se estableció la cantidad de respuestas con contenidos similares, dentro de cada cate-

goría. Se desecharon comentarios cuyo contenido apareció menos de tres veces y no coincidió con ninguno de los tres aspectos explorados.

En el 58.6% de las empresas incluidas en este estudio se hicieron comentarios espontáneos acerca del jefe. Por tanto, en las restantes 41.4% no se registró este tipo de observaciones. El bajo número de comentarios espontáneos acerca del jefe (2.62%) es inconsistente con la tendencia generalizada a dar una calificación menos favorable a la variable Apoyo del Jefe. Este asunto se discutirá más adelante.

RESULTADOS

A partir de datos recogidos previamente, entre los años 2002 y 2004, se examinó la contribución relativa de cada uno de los tres conceptos que integran la variable Apoyo del Jefe: Estímulo, asistencia o apoyo y participación. Cada uno de estos conceptos es operacionalizado por dos reactivos. La suma de todos permite obtener la puntuación de la variable. Para este caso la muestra estuvo conformada por 83 empresas en las que se encuestó a 43.300 empleados y trabajadores de diferentes grupos ocupacionales y niveles jerárquicos. El gráfico No. 1 presenta el porcentaje de personas que expresaron algún grado de acuerdo en que el jefe exhibe ese tipo de comportamientos positivos.

Tal como se expresó previamente, apoyo y participación son los dos aspectos mejor evaluados. Estímulo fue el menos favorablemente calificado. Por consiguiente, percibirse

Tabla No. 1 Número y porcentaje de comentarios relativos al jefe por sector empresarial.

Sector Empresa	No. Empresas	No. Encuestados	Comentaron sobre su jefe	% Comentaron
INDUSTRIA	22	11.825	316	2.7
COMERCIO	6	1.267	41	3.2
SERVICIOS	5	2.570	52	2.0
FINANZAS	1	115	3	2.6

menos reconocido, valorado y estimulado por el jefe es la condición que más contribuye a bajar el valor total de la variable Apoyo del Jefe.

La exploración cualitativa que se realizó en el presente estudio arrojó datos que se compendian en las tablas siguientes.

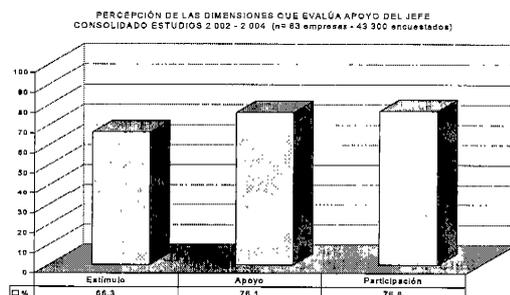


Tabla No. 2 Frecuencia de comentarios relativos al estímulo o reconocimiento recibido del jefe, por sectores económicos.

Contenidos	Empresas Industria	Empresas Servicios	Total
Nos presiona y no nos estimula	6		6
No muestra agradecimiento y buen trato.	2		2
Persigue a los empleados.	1		1
Le falta motivar y dar reconocimiento.	25		25
Es autoritario y desmotivante.	3		3
No conoce a su personal.	1	1	2
No estimula a su personal.	32		32
No reconoce el trabajo y el esfuerzo.	6	5	11
Amenaza con el contrato.	2		2
No nos trata como personas.	2		2
Le falta incentivar al trabajador.	5	5	10
Desmotiva al empleado.	10	2	12
Debe valorar más el trabajo.	2		2

Las observaciones más frecuentes aluden a falta de estímulo por parte del jefe, falta de reconocimiento del mérito o del esfuerzo y a conductas que promueven desánimo o frustración. La mayoría de los contenidos expresan la percepción de carencia, falta u omisión y en menor proporción se refieren a actuaciones inaceptables o incorrectas como presión, autoritarismo o amenaza. Fueron

reiterativas las expresiones de falta de “estímulo”, “reconocimiento” o “Motivación” pero raramente se hizo referencia a conductas o hechos específicos.

En relación con el apoyo o asistencia por parte del jefe se obtuvieron críticas a su falta o deficiencia en una proporción ligeramente superior al reconocimiento de ayuda y asistencia del jefe. Se registraron muy pocos

comentarios referidos a conductas buenas o malas específicas. No obstante, la percepción de no ser suficientemente apoyado por el jefe en las tareas y responsabilidades cotidianas sigue teniendo alguna significación en el resultado que alcanza la variable apoyo del jefe. Este aspecto determina menos que el estímulo el resultado en la variable pero sugiere que no es extraño que haya trabajadores que se sienten abandonados a su suerte por su jefe, sin su respaldo, orientación o ayuda ante las responsabilidades de trabajo. La percepción de no ser debidamente respaldado y asistido por el jefe no parece ser crítica ni muy frecuente. Sin embargo, contribuye en una proporción modesta pero significativa al resultado menos positivo de la variable Apoyo del Jefe.

Este conjunto de comentarios (Tabla No. 4) sugiere la existencia de una distancia comunicacional entre el jefe y sus colaboradores. Se sugiere poca escucha y poca disponibilidad del jefe en la comunicación además de la ignorancia o el rechazo de opiniones y sugerencias.

En realidad estos comentarios no reflejan dificultades en el proceso de propiciar y encauzar la participación del personal de los equipos de trabajo. Sugieren la existencia de obstáculos más básicos y primarios como la dificultad para comunicarse y la poca valoración de las opiniones e iniciativas del personal. Estas dificultades imposibilitan cualquier intento de participación del personal en los asuntos de trabajo y de equipo.

A juzgar por estos resultados, no parece que las personas se quejen de la falta de participación sino de la dificultad para interactuar y comunicarse productivamente con su jefe inmediato. No obstante, este aspecto de la variable Apoyo del Jefe es menos determinante de su bajo resultado que el estímulo.

La tabla No. 5 muestra un conjunto de otros comentarios relativos al jefe que no fue posible ubicar en ninguno de los tres aspectos evaluados por la variable apoyo del jefe. No obstante, su contenido hace referencia a otros aspectos de la conducta que son relevantes en este estudio.

Los comentarios allí ubicados sugieren actuaciones hostiles, discriminatorias o agresivas del jefe hacia sus colaboradores. Son particularmente numerosos en las empresas del sector industrial. Estos aspectos no son evaluados específicamente por los reactivos de ECO que operacionalizan el apoyo del jefe, sin embargo imágenes y percepciones como estas pueden estar determinando, al menos en parte, el resultado cuantitativo que se ha venido obteniendo en las mediciones de la variable.

DISCUSIÓN

Hay un primer resultado que conviene examinar. Se trata de la baja frecuencia de comentarios espontáneos acerca del jefe, en las empresas encuestadas, y de la evidente tendencia de la variable Apoyo del Jefe a puntuar más bajo que otras variables en el perfil de clima. Cabe esperar un mayor número

Tabla No. 3 Frecuencia de comentarios relativos al apoyo o asistencia recibido del jefe, por sectores económicos.

Contenidos	Empresas Industria	Empresas Comercio	Empresas Servicios	Total
Deben apoyar más en las tareas diarias.	8			8
No ayudan para mejorar condiciones laborales.	3			3
No ofrecen colaboración y apoyo.	16	6	4	26
Dan apoyo en los momentos buenos y malos.	16	3	3	22
Agradezco el apoyo recibido.	5			5

Tabla No. 4 Frecuencia de comentarios relativos a la participación promovida por el jefe, por sectores económicos.

Contenidos	Empresas Industria	Empresas Servicios	Total
Debe respetar más las opiniones.	5		5
Debe ser más asequible al diálogo.	8		8
Debe ser más indulgente con opiniones y reclamos.	4		4
Dedica poco tiempo a interactuar con colaboradores.	9		9
Falta coherencia entre lo que dice y lo que hace.	2	1	3
No apoya propuestas de mejora.	10	1	11
No tiene autonomía para tomar decisiones.	2	1	3
No escucha a su personal.	5		5

Tabla No. 5 Frecuencia de otros comentarios referidos al jefe, por sectores económicos.

Contenidos	Empresas Industria	Empresas Comercio	Empresas Servicios	Total
Tiene preferencias	8		1	9
Da mal trato al colaborador	57		2	59
No es razonable	3			3
Solo manda y da órdenes	4			4
Debe ser más humano	14		5	19
Presiona mucho	2	2		4
Le falta humildad			2	2
Para él la gente no es importante	2	7	1	
Le falta manejo del grupo.	10	1	1	12
Le falta compromiso con el trabajador.	4		5	9

ro de quejas y comentarios espontáneos, pero esto no ocurrió.

Esta inconsistencia puede entenderse de varias maneras. Las personas que tienen quejas sobre la conducta de sus jefes se limitan a responder los reactivos de la encuesta pero temen ser identificadas al relatar sus malas experiencias con el jefe. Otras personas pueden juzgar suficientes las bajas calificaciones dadas en los reactivos referidos al jefe. En otros casos las personas temen represalias por no tener la certidumbre de que sus notas no llegarán a manos del jefe criticado. En algunos casos se trata de considerar como una falta de lealtad o de ética expresar sus quejas a espaldas del jefe. No todas las personas tienen el mismo interés y

facilidad para expresar sus ideas por escrito. Para otros no son tan relevantes o críticas las actuaciones positivas o negativas de su jefe como para referirlas con ocasión de la encuesta.

Otras razones como estas podrían explicar la inconsistencia referida. A juzgar por algunas experiencias anteriores, la desconfianza sobre el manejo confidencial de la información y el temor de ser identificado suelen ser justificaciones de peso para abstenerse de escribir comentarios. A nuestro juicio, la información más creíble, confiable y válida es la que se deriva de los reactivos de la encuesta. Los comentarios espontáneos que estamos analizando carecen de garantías de calidad pero, aún así, contienen in-

formación que puede aclarar y complementar los datos cuantitativos. Esta capacidad de complementar y especificar el resultado cuantitativo es algo de lo que se busca explorar en este estudio.

Un segundo resultado importante es el relativo al contenido de los comentarios expresados.

El estímulo del jefe obtuvo la calificación menos positiva de los tres componentes examinados. En este caso los encuestados emplearon algunos términos cuyo sentido es poco claro. No parece que los términos reconocimiento, estímulo y motivación tengan el mismo sentido para quienes los comentaron. Para algunas personas parece tratarse de la concesión de incentivos o estímulos económicos, para otras se trata de sentirse acogido, atendido, escuchado por alguien con autoridad. También encontramos que pueden aludir a las manifestaciones explícitas de complacencia, felicitación o aplauso por parte del jefe ante el esfuerzo y el acierto. Para otros estas expresiones tienen que ver con el ser saludado, llamado por su nombre, tenido en cuenta para asuntos vistos como importantes en el trabajo. En otros casos, significan estos términos ser tenido en cuenta para una promoción, aumento salarial o participación en un evento o proyecto especial. Algunas personas esperan ser motivadas o estimuladas enviándolas a participar en programas de capacitación, concediéndoles un préstamo o dándoles una buena calificación de su desempeño cuando llega la época de hacerlo.

En consecuencia, esta impresión de no recibir la motivación, estímulo, reconocimiento o el apoyo por el jefe es bastante relevante para el personal, parece ser muy conciente y es el aspecto en que los jefes son calificados de modo más exigente. No obstante, las expresiones recogidas no aclaran ni especifican el sentido y alcance del concepto para los encuestados.

En lo concerniente al apoyo se hizo evidente que existe la impresión de ser desaten-

dido y de no contar con la colaboración del jefe en la realización del trabajo. Este contenido es más claro y específico que el de estímulo. Además encontramos proporciones casi equivalentes de personas que lo reconocen y agradecen junto con las que se quejan de no contar con él. Detrás de esta queja de algunas personas es probable que exista una actitud de dependencia, baja autoestima y escasa autonomía que conduce al establecimiento de una relación de subordinación, búsqueda de seguridad y protección por parte de las personas con autoridad.

Con respecto al componente de *participación* los datos sugirieron que las quejas y comentarios se refieren menos a la oportunidad de intervenir en asuntos y decisiones importantes y más a bloqueos en la comunicación entre jefe y colaboradores, también a la poca valoración de las opiniones y aportes de los colaboradores, sumada a la expectativa de estímulo y reconocimiento que ya se comentó. En otro estudio del autor sobre Apoyo Organizacional Percibido (Toro, 2003b) se reportaron resultados similares a los vistos aquí. La participación fue uno de los dos componentes de Apoyo del Jefe mejor valorados. No es alta la frecuencia de personas que se pronunciaron espontáneamente sobre este tema pero el hecho es relevante para la comprensión del liderazgo organizacional en este medio cultural.

Varios estudios y análisis han propuesto conceptos que nos permiten identificar algunas explicaciones de lo que puede estar ocurriendo con el Apoyo del Jefe.

Alvarez (1982, 1983) encontró que existe una caracterización importante de la conducta recíproca de colaboradores y subalternos en la cultura colombiana. Entre los aspectos más salientes reportó dependencia, respeto reverencial y ambivalencia, reflejada ésta en la convivencia de sentimientos de respeto con actitudes hostiles y resentimientos hacia el jefe. Los jefes por su parte tendieron a concebir su rol en términos de actividades tales como mandar, imponerse, dar órdenes,

sancionar, exigir o amonestar. Estas dos visiones del rol y la relación de autoridad son altamente complementarias y parecen validadas por la cultura.

Hofstede (1997) en su análisis de la cultura de las organizaciones reportó para diversos países latinos, y entre ellos Colombia, una amplia distancia de poder. Esta condición se caracteriza por la creencia de los jefes en ser superiores a sus subalternos y contar con ciertos derechos que no asisten a sus colaboradores, tales como no permitirles participar, darles mal trato o criticarlos. Por su parte, los subalternos se consideran inferiores, necesitados del apoyo y estímulo de sus jefes y deudores de respeto y aceptación.

En otro contexto, la Teoría de la Atribución ha ofrecido explicaciones de interés. Entre otros, los conceptos de locus de control interno y externo (Rotter, 1954; Levenson, 1974; De la Coleta, 1982) permiten comprender la necesidad de estímulo y reconocimiento proveniente del jefe. Las personas con un alto locus de control externo se sienten necesitadas de apoyo, ayuda y reconocimiento, suelen ser dependientes, poco autónomas y buscan responsabilizar a otros de sus desaciertos o fracasos. Las personas con un locus de control interno desarrollado suelen ser autónomas, independientes, creativas y proactivas, concientes de sus cualidades o ventajas pero también de sus limitaciones o desaciertos (Vecchio, 1981; Toro, 1986).

Las respuestas cualitativas obtenidas en este estudio tienen contenidos que se ubican claramente dentro del alcance del locus de control externo. Sugieren dependencia, baja autonomía necesidad del favor y el aplauso de las personas con autoridad. Esta inferencia se puede ver respaldada por los resultados de estudios motivacionales realizados en el medio colombiano, en los que se ha reportado que en muestras de empleados y trabajadores el locus de control externo tiende a ser más alto que el interno. (Toro, 1996, 1.998).

Desde una perspectiva más conceptual hemos encontrado algunos elementos que nos pueden ayudar en la comprensión de esta realidad del liderazgo que hemos venido examinando. Goleman, Boyatzis y McKee (2002), razonando por analogía con la física acústica, proponen los conceptos de Liderazgo Disonante y Resonante.

El líder disonante es aquel que no logra sintonía afectiva con su equipo de colaboradores. Crea en su grupo una espiral descendente de frustración, luego resentimiento y después rencor y rabia. Suele estar más interesado en la tarea y en los resultados que en las personas. En casos extremos los líderes disonantes pueden variar desde aquel que incurre en el abuso psicológico o exhibe actitudes de tirano, que humilla a su colaborador, hasta un sociópata manipulador. Muchas veces no tiene idea de cuán destructivo resulta o simplemente no le importa. Aparte de estos casos extremos mencionados por Goleman y sus colaboradores, existen actuaciones menos críticas de jefes que, aún obrando de buena fe, lastiman, indisponen, previenen y desaniman a sus colaboradores por la incapacidad de entrar en resonancia con sus afectos o de promover una afectividad positiva hacia el trabajo, los resultados o su propia persona.

Por su parte, el líder resonante se pone a tono con los sentimientos de su personal y lo insta y orienta en una dirección emocionalmente positiva. Despierta amor, lealtad, entusiasmo, entrega, compromiso. Obtiene sentimientos elevados e inspiración aún en los momentos difíciles. Esto no significa que coloca en un segundo plano la tarea y los resultados o que se parcializa indebidamente por las relaciones con sus colaboradores. Significa que tendiendo mucha claridad sobre las responsabilidades organizacionales de su equipo de trabajo, comunica e inspira una manera positiva, serena y desprevenida de ver las distintas realidades del trabajo, admite la crítica y el desacuerdo, por verlos no como un agravio per-

sonal sino como un modo respetable de entender las realidades complejas del trabajo. En fin, valora y respeta a cada uno de sus colaboradores.

Goleman, Boyatzis y McKee (2002), a partir de una investigación realizada con 3.871 ejecutivos de Estados Unidos, desarrollaron una tipología en la que identificaron 6 estilos de liderazgo: *Visionario* (mueve al grupo hacia ambiciones y sueños compartidos), *Educador* (vincula los deseos de su gente con las metas organizacionales), *Afiliativo* (promueve armonía en las relaciones interpersonales), *Democrático* (valora las contribuciones de sus colaboradores y obtiene compromiso mediante la participación), *Regulador* (busca alcanzar metas retadoras y exigentes y se torna presionador y demandante) y *Comandante* (da órdenes, directrices e instrucciones de modo permanente). Los cuatro primeros pueden promover niveles buenos de resonancia mientras los dos últimos tienden a promover disonancia.

Estos conceptos están enmarcados en el contexto teórico de la Inteligencia Emocional. De ahí su foco de atención en consonancias y disonancias afectivas. Por otra parte, cada estilo tiene asociadas habilidades o competencias emocionales. Según que un mando adopte uno u otro estilo y cuente con un buen desarrollo de las respectivas competencias, su estilo tendrá efectos más intensos y definidos en el equipo. Independientemente de la validez de este modelo analítico, encontramos muy útil para nuestro propósito aplicado la distinción entre disonancia y resonancia. Los datos y hechos identificados en este estudio, y atrás referidos, pueden entenderse muy bien como indicadores de disonancia.

Un elemento adicional que nos interesa de este modelo es que predice que cada estilo tiene efectos claramente visibles sobre el clima organizacional del equipo. Para los cuatro primeros estilos se prevén impactos positivos. En el caso de los estilos Regulador y Comandante se predice un impacto altamen-

te negativo sobre el clima. Esta implicación es muy consistente con los hallazgos que hemos reportado sobre Apoyo del Jefe y sus efectos sobre el clima organizacional. Los comportamientos criticados por los colaboradores y aún percibidos por los propios jefes, en nuestros estudios, constituyen muestras claras de un estilo con efectos disonantes.

El enfoque analítico del Liderazgo Motivacional, examinando el asunto en una perspectiva distinta, propone una visión muy convergente con la de Goleman y sus colaboradores. Aquí se entiende el Liderazgo Motivacional como la influencia que unas personas ejercen sobre otras, basada en características personales particulares y no en las atribuciones propias del rol de jefe (Romero, 1993). En este modelo se asume que un mando adopta un patrón de actuación, en el ejercicio de su liderazgo, que estará fuertemente determinado por la predominancia en él de algunos de los motivos de logro, poder o afiliación. Cada uno de estos motivos impulsa al líder a adoptar una estrategia de influencia diferente.

En un estudio basado en estos elementos Salom y Barreat (1998) examinaron la relación entre la predominancia de uno de los tres motivos y la elección de una de las estrategias de influencia propuestas por Yukl y Tracey (1992). El Liderazgo Motivacional se operacionalizó en términos de tres elementos, a saber: 1) Toma de decisiones democráticas. 2) Orientación hacia metas y resultados. 3) Integración grupal. Las autoras agruparon las nueve estrategias de Yukl y Tracey en tres tipos de estrategias de influencia: Retadoras (inspiradas por el motivo de logro), Controladoras (inspiradas en el motivo de poder) y Afiliativas.

En su estudio con 76 supervisores de una fábrica de alimentos estas investigadoras (Salom y Barreat) encontraron que las personas con un liderazgo motivacional alto tendieron a elegir principalmente estrategias retadoras y muy poco las controladoras o

afiliativas. Por contraste, personas con bajo liderazgo motivacional eligieron indistintamente cualquiera de las tres estrategias de influencia, sin que se evidenciara el predominio de ninguna de ellas. Las autoras concluyeron que el líder motivacional está orientado predominantemente por las estrategias retadoras.

Estos elementos permiten apreciar que los patrones motivacionales dominantes de un líder determinan en una proporción apreciable el modo como decide ejercer su influencia. De este modo, así como las habilidades y competencias emocionales determinan estilos particulares de ejercicio del liderazgo, también, al parecer, las características motivacionales del líder promueven patrones de actuación específicos que pueden identificarse como pertenecientes a uno u otro estilo. Todas estas consideraciones conducen a pensar que las actuaciones buenas o malas, adecuadas o inadecuadas de un líder estarían determinadas, casi exclusivamente por sus atributos o condiciones personales y subjetivas y muy poco por las realidades contextuales.

La visión del liderazgo que nos ofrecen los modelos referidos contrasta con el enfoque contingencial del liderazgo. Esta manera de entenderlo considera que, además de las condiciones personales del líder, las realidades y circunstancias que lo rodean, su propio jefe y su grupo de colaboradores determinan ampliamente su pensamiento, su conducta y reacciones.

Una condición personal que ha sido relevante en este modelo analítico es el interés dominante del líder por la tarea o por las relaciones (Fiedler, 1967), condición que determina ampliamente su manera de tratar a sus colaboradores y, por tanto, su incidencia sobre el clima organizacional. Desde la perspectiva de la situación, se ha examinado con atención, en este modelo, el rol del estrés y de la incertidumbre (Larson y Rowland, 1973). Estos investigadores realizaron una experien-

cia en la que conformaron dos grupos de jefes a los que se les pidió que analizaran y decidieran diversas situaciones (31) que les presentaron en una canasta de entrada. Se evaluó en cada uno de ellos su orientación a la tarea o a las relaciones. Uno de los grupos trabajó en un ambiente relajado y el otro en un ambiente de tensión y estrés creado para el propósito. La observación evidenció que los jefes altamente motivados por la tarea y sometidos a estrés fueron más directivos y menos considerados con sus colaboradores que los mandos motivados por las relaciones. Estos mismos jefes orientados a la tarea, en situación de ausencia de estrés, se mostraron menos directivos y más considerados.

Fiedler (1993), comentando los hallazgos de la teoría contingencial, puntualiza que el estrés, la incertidumbre y la ansiedad resultante inciden grandemente en el desempeño del líder. Estas condiciones pueden provenir de su propio jefe o de las circunstancias de la situación.

En 1979 Fiedler y colaboradores reportaron hallazgos de interés sobre la relación entre el estrés que experimenta el líder y sus procesos de pensamiento. En este estudio se reportó que los líderes emplearon más su inteligencia y menos su experiencia para resolver situaciones y tomar decisiones cuando experimentaron poco estrés en la relación con su jefe o con el trabajo. Por contraste, cuando experimentaron alto estrés utilizaron más su experiencia y menos su inteligencia en la solución de problemas. Es decir, la complejidad de pensamiento y el raciocinio se redujeron por razón del estrés experimentado. En esta misma dirección Streufert (1970) reportó una disminución de la complejidad cognitiva bajo condiciones de estrés. Personas que intentan manejar situaciones estresantes como conflictos, sobrecarga laboral o fracaso exhiben procesos de pensamiento más simples y menos integrados que quienes operan bajo condiciones de poco

estrés. Es decir, el estrés induce modos de pensamiento y de conducta más simples, menos integrados, menos complejos y, al menos en algunos casos, regresión a conductas menos maduras, como agresividad. Se puede asumir que la conducta de una persona bajo estrés tiende a ser más impulsiva, menos preocupada por las consecuencias, menos controlada y, por tanto menos madura, concluye la investigación referida.

Esta aproximación contingencial permite comprender que no solo las características del líder determinan sus actuaciones. También contingencias de la situación como el estrés o la conducta del jefe de un líder inciden sobre su capacidad de razonar y de decidir y sobre el énfasis que pone sobre la tarea o sobre las personas. Los hallazgos dentro de este enfoque investigativo señalan a los analistas del liderazgo otra dirección en la que es preciso mirar al líder, su influencia sobre los colaboradores y los efectos sobre el clima organizacional que crea a su alrededor. Fiedler (1993) afirma que una relación con un jefe que es vista como hostil y amenazante promueve estados severos de estrés, ansiedad y aprehensión acerca de cómo el jefe evaluará al colaborador y esto tiene consecuencias importantes acerca de cómo el colaborador puede funcionar intelectualmente. Este principio es igualmente aplicable al líder en relación con su jefe y a cualquier colaborador en relación con el líder de su equipo de trabajo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Partiendo de las posibilidades explicativas esbozadas podemos ver que los comentarios recogidos en este estudio, en conjunto, pueden entenderse como el reflejo de una actitud de dependencia, baja autonomía y necesidad de aprobación por parte del personal subalterno. Del lado de los jefes parecen existir actitudes dominantes, distanciamiento comunicacional con los colaboradores, desatención y ocasionalmente agresivi-

dad verbal y discriminación, culturalmente validadas. Estas características del liderazgo permiten entenderlo como disonante o no motivacional y con efectos inconvenientes sobre el clima de sus equipos de trabajo.

Por otra parte, este conjunto de realidades puede entenderse como un subproducto de la interacción cotidiana de jefes y colaboradores. Es decir, esta realidad no depende solo de la percepción subjetiva de los colaboradores ni exclusivamente del estilo de mando de los jefes. Estas dos instancias se van condicionando recíprocamente, hasta constituirse en un sistema integral de interacciones e interdependencias. Por otra parte, estas interacciones ocurren en un contexto o realidad que las refuerza. Las tensiones de la situación, las exigencias de otros jefes, la presencia de estresores de diferente índole incide sobre la interacción de jefes y colaboradores, en algunos casos para promover afectividades negativas y disonancias y en otros para reducir la calidad de percepciones, juicios y decisiones, tal como lo evidencia el modelo de las contingencias.

La consideración precedente implica que desarrollar métodos y estrategias de cambio o mejora de la variable Apoyo del Jefe requiere, entre otras condiciones, de cambios en los patrones de pensamiento y de actuación de los jefes en relación con sus colaboradores. En paralelo hace falta promover cambios en las actitudes, motivos, expectativas y percepciones de los colaboradores.

La educación formal e informal y la cultura de la sociedad y de la empresa inspiran y pautan los estilos de unos y otros y sus relaciones recíprocas (Toro, 1982, 1987; García, 2004). Hay condicionantes culturales muy determinantes de lo que ocurre con el jefe, con los colaboradores y con sus relaciones. Todo esto conduce a pensar que es necesario comprender bien el contexto cultural en el que interactúan jefes y colaboradores antes de desarrollar acciones de cambio o mejora de la variable Apoyo del Jefe. Realizar cambios aquí significa, entonces, modificar

patrones cognitivos y afectivos de unos y de otros. Al tiempo mover o reemplazar los condicionantes culturales que legitiman las actuaciones que se desea modificar. También procurar situaciones con menos incertidumbres y estresores asociados.

Teniendo en cuenta los datos y reflexiones de este estudio proponemos algunas posibilidades de intervención para mejorar el Apoyo del Jefe en las empresas.

- Identificar hechos específicos de la vida cotidiana de trabajo que explican el resultado cuantitativo en la variable. Obtener la visión de los colaboradores y separadamente la del jefe o jefes.
- Identificar políticas, principios, valores, normas y creencias organizacionales que apoyan y legitiman los hechos inconvenientes o que, por el contrario los restringen o prohíben.
- Modificar o generar nuevas políticas, principios, valores, normas o creencias que den sentido, justificación y legitimidad a los nuevos modos de actuar esperados.
- Educar a jefes y colaboradores en la comprensión, aceptación y práctica de los nuevos modos de actuar.
- Crear una demanda y exigencia en rela-

ción con las nuevas actuaciones, de manera que no sea opcional cambiar o seguir actuando de la manera inconveniente.

- Estimular a las personas que adoptan los nuevos comportamientos: reconocer su esfuerzo, sus logros, dar retroalimentación sobre sus desaciertos o dificultades, darles apoyo laboral y personal si es necesario.
- Hacer seguimiento y verificar, durante el tiempo necesario, la adopción por las personas y grupos de los nuevos modos de actuar.

Con el ánimo de obviar las limitaciones de este estudio recomendamos examinar de nuevo estos asuntos comparando las respuestas dadas por sectores de la economía. Es preciso emplear un método más elaborado para la recolección de los comentarios y observaciones de las personas, tal como Entrevistas de Grupo o sesiones de Grupos Focales. En tal caso es necesario ahondar en el significado que los participantes atribuyen a cada una de las expresiones como incentivo, estímulo o reconocimiento. Es preciso explorar si existe una significación común generalizada para estos términos o, por el contrario, se les da una amplia variedad de significados en los medios organizacionales, como lo sugieren los resultados aquí examinados.

Referencias

- Alvarez, R. (1982). Dimensiones semánticas de las relaciones de poder. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 1, No. 3.
- Alvarez, R. (1983). Dinámica del poder en las organizaciones públicas colombianas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 2, No. 2.
- Bar-On, R. (1997). *Bar-On Emotional Quotient Inventory*. Toronto: MHS.
- De la Coleta, J.A. (1982). *Atribuição de Causalidade. Teoria e Pesquisa*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill
- Fiedler, F. E., Potter, E. H., Zais, M. M. & Knowlton, W. (1979). Organizational stress and the use and misuse of managerial intelligence and experience. *Human Relations*, 22, 503-514.
- Fiedler, F. E. (1993). *The leadership situation and the black box in Contingency Theories*. En Chemers, M.A. & Ayman, R. (Eds.) (1993). *Leadership Theory and Research. Perspectives and Directions*. New York: Academic Press.

- García, A. (2004). Consideraciones para el diagnóstico e intervención de la variable de clima organizacional Apoyo del Jefe. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 23, No. 2.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Primal Leadership. Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations. Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Larson, L. L. & Rowland, K. M. (1973). Leadership style, stress and behavior in task performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 407–420.
- Levenson, H. (1974). Activism and powerful others: Distinctions with the concept internal – external control. *Journal of Personality assessment*, 38, 377 - 383
- López, R. (2004). Actualización psicométrica de la encuesta ECO de clima organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 23, No. 2.
- Romero, O. (1993). *Liderazgo Motivacional*. Mérida (Venezuela): ROGLA
- Rotter, J. B. (1954). *Social learning and clinical psychology*. Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Salom, C. & Barreat, Y. (1998). Estrategias de influencia utilizadas por los líderes motivacionales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 17, No. 2
- Streufer, S. (1970). Complexity and complex decision making: Convergences between differentiation and integration approaches to the production of task performance. *Journal of Experimental Psychology*, 6(4), 494 – 509.
- Toro, F. (1982). Socialización Organizacional: Un proceso de control del comportamiento del individuo en las organizaciones. *Revista de Psicología Ocupacional*. Vol. 1, No. 2.
- Toro, F. (1986). Teoría de la Atribución: Un aporte a la comprensión del desempeño ocupacional y la motivación. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 5, No. 2 y 3.
- Toro, F. (1987). Socialización Organizacional: Una manera de ver la educación para el trabajo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 6, No. 2.
- Toro, F. (1998). *Motivos, Intereses y Preferencias de Empleados y Gerentes. Diferencias Individuales*. Medellín: Cincel
- Toro, F. (1998). Motivación para el trabajo: Derivación de factores de segundo orden a partir del test motivacional CMT. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 17, No. 1.
- Toro, F. (2001). *Clima Organizacional y satisfacción laboral del personal*. Ponencia presentada en el XXVIII Congreso Interamericano de Psicología. Santiago de Chile.
- Toro, F. (2002). Análisis del Compromiso Organizacional en empresas colombianas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 21, No. 1.
- Toro, F. (2003). Fortalezas y limitaciones del clima organizacional en empresas colombianas. Retrospectiva de diez años de investigación. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 22, No. 1.
- Toro, F. (2003b). Incidencia del clima organizacional sobre el apoyo organizacional percibido. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 22, No. 2.
- Toro, F. (2004). Confiabilidad en procesos de evaluación de 360 grados. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 23, No. 1.
- Vecchio, R. P. (1981). Worker's belief in internal versus external determinants of success. *The Journal of Social Psychology*, 114, 199–207
- Yukl, G & Tracey, B. J. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77 (4)