

INCIDENCIA DE LA IMAGEN GERENCIAL SOBRE EL APOYO ORGANIZACIONAL PERCIBIDO¹

Fernando Toro Álvarez

Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional

Resumen

Este estudio tuvo como propósito examinar aspectos cuantitativos y posibles explicaciones de la relación entre un indicador de calidad del liderazgo denominado Imagen Gerencial y una medida de Apoyo Organizacional Percibido. Con base en hallazgos previos realizados con ocasión de estudios diagnósticos del clima organizacional se hipotetizó que la conducta de los jefes podía tener un efecto importante sobre las percepciones de apoyo organizacional elaboradas por el personal. Se examinó esta relación a través de análisis de regresión que exploraron la influencia de varios componentes del indicador de imagen gerencial sobre el apoyo organizacional percibido. Para el efecto se desarrollaron instrumentos psicométricos que permitieron medir los dos conceptos y se exploraron en la literatura posibles explicaciones a las relaciones evidenciadas con el análisis estadístico. Se encontró que existe una relación de influencia apreciable entre las dos medidas y que varios conceptos pueden explicar esta relación como el liderazgo disonante y resonante (Goleman et al., 2002), la teoría del conflicto en grupos pequeños (Jehn, 1995) o la teoría del intercambio líder – miembro (Chen et al. 2007), entre otros.

Abstract

The main purpose of the current study was the exploration of quantitative aspects and possible explanations of a relationship between a measure of managerial image and other one of perceived organizational support. Some evidences of this relation were found previously in diagnostic surveys of organizational climate. It was hypotetized, according to such observations, that the measure of managerial image could determine a significant portion of variance in perceived organizational support. By means of regression analysis we explore such influence. To the purpose, two psychometric instruments were designed in order to measure those constructs and a review of literature was performed with the purpose of identifying relevant theoretical explanations. A significant influence of managerial image on perceived organizational support was found and also, as convenient explanations, the concepts of resonant and dissonant leadership by Goleman et al. (2002), small groups conflict theory (Jehn, 1995) and leader member – exchange (LMX) model (Chen et al. 2007) among others.

Palabras Clave: Liderazgo, Clima Organizacional, Imagen Gerencial, Apoyo Organizacional Percibido.

Key Words: Leadership, Organizational Climate, Managerial Image, Perceived Organizational Support.

¹ Una versión abreviada de este estudio se presentó en el XXXI Congreso Interamericano de Psicología del 1 al 6 de Julio de 2007 en México DF.

El presente estudio se llevó a cabo con el fin de explorar explicaciones posibles acerca de la influencia de la imagen gerencial sobre las percepciones de valoración y apoyo que el personal elabora en relación con la organización a la que está vinculado.

La *Imagen Gerencial* (IG) es un indicador de calidad del liderazgo que se obtiene de la escala ECO de clima organizacional. Esta escala es un instrumento de diagnóstico con 63 reactivos, diseñado para explorar 10 variables de clima organizacional y 6 indicadores de calidad de la vida laboral. En su última revisión psicométrica (Cinzel, 2007) se confirmó nuevamente una excelente validez de construcción y una confiabilidad general de .96, calculada mediante los métodos de Dos Mitades y Alfa de Cronbach.

El indicador IG se deriva del promedio simple de tres de las variables de clima evaluadas: Apoyo del Jefe, Disponibilidad de Recursos y Claridad Organizacional. Se refiere el concepto a la impresión que el personal se forma de la conducta de los jefes, en el ejercicio de su autoridad (Toro, 1997, 2001). Se trata, entonces, de la conducta de mando de los jefes de la organización en general, conformada inicialmente a partir de las experiencias vividas con el propio jefe (Toro, 2001). Por lo tanto, la Imagen Gerencial es un indicador genérico de la calidad del liderazgo derivado principal pero no exclusivamente de las percepciones de quienes colaboran con un jefe en una organización.

En un estudio sobre la relación entre el Clima Organizacional (CO) y la Imagen Gerencial (Toro, 1997) se encontró que este indicador de liderazgo mostraba una influencia importante y significativa sobre diversas variables de clima e indicadores de calidad de la vida laboral. A continuación se muestran los resultados del análisis de regresión de la IG en relación con varios elementos del CO:

Relaciones Interpersonales (.45)
Estabilidad (.35)
Sentido de Pertenencia (.27)
Calidad del CO (.51)
Retribución (.24)
Calidad de la Vida de Relación (.34).

Éste es, entonces, un indicador de liderazgo organizacional que muestra la apreciable capacidad que tiene el comportamiento del jefe para influenciar el CO de su equipo de trabajo y de la organización.

El *Apoyo Organizacional Percibido* (AOP) es un constructo que se refiere a la creencia general de un empleado acerca del grado en que la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar (Eisenberger et al. 1986; Rhoades y Eisenberger, 2002). Estos investigadores destacan dos componentes claves del concepto: uno es la valoración que la empresa hace de los esfuerzos y contribuciones del empleado y otro las gestiones que muestran interés y cuidado por el bienestar del empleado. No obstante, el concepto no se refiere tanto a hechos o situaciones específicas de la organización sino más bien a la percepción subjetiva de tales actitudes y preocupaciones por parte de personas representativas de la organización (Toro, 2003).

Rhoades y Eisenberger (2002) revisaron más de 70 investigaciones sobre el tema y encontraron reportes de varias consecuencias importantes de esta creencia entre el personal. Entre ellas su capacidad para promover el compromiso organizacional, afectos hacia el trabajo como la satisfacción o el ánimo positivo, el compromiso con la tarea, el desempeño, o el deseo de permanencia, la disminución de reacciones como la fatiga, el estrés, el agotamiento (Burnout). Se trata, de acuerdo con estos hallazgos, de una percepción o un juicio de apreciable relevancia para comprender la motivación, el compromiso y la buena disposición del personal hacia su trabajo y hacia la empresa.

Dadas estas características del AOP, se llevó a cabo una investigación en Colombia (Toro, 2003) en la que se exploró el efecto del CO sobre estas percepciones de apoyo organizacional, con una muestra de 15 empresas del país en las que se encuestó a 17.357 empleados y trabajadores. Allí se reportaron varios resultados de interés. En primera instancia se encontró que el CO, medido a través de un indicador general de calidad del clima, determinó en .57 la varianza en AOP, lo que refleja una influencia importante del clima. También se encontró que las variables específicas del clima con un efecto significativo sobre AOP fueron (coeficientes de determinación entre paréntesis):

- Trato Interpersonal (.33)
- Trabajo en Equipo (.14)
- Apoyo del jefe (.29)
- Disponibilidad de Recursos (.14).

Las demás variables de clima evaluadas no reportaron un efecto significativo sobre el AOP.

Los resultados precedentes llaman la atención dado que de las cuatro variables que condicionan el AOP tres tienen en común su referencia a la interacción social en el trabajo. Una de ellas, Apoyo del Jefe, se refiere específicamente a comportamientos relativos al ejercicio de la autoridad por parte del mando.

En estudios de diagnóstico individuales se ha venido observando reiteradamente que el AOP determina porciones de varianza significativas en varios indicadores

motivacionales. Para ilustrar esta tendencia reportamos algunos resultados obtenidos en un diagnóstico reciente del CO en dos empresas agroindustriales (Toro, 2007). Allí se encontró que el AOP determinó en .25 el Sentido de Pertenencia y en .20 la Disposición al Esfuerzo.

El presente estudio se centró en explorar el significado de la relación entre dos medidas particulares, una del liderazgo organizacional y otra de las percepciones de apoyo que el empleado construye en relación con su empresa. Esta exploración tiene sentido por razón de la apreciable influencia del mando y liderazgo de los jefes sobre el clima de sus equipos de trabajo y el de la organización y, de modo particular, por sus visibles efectos sobre el AOP. Para el propósito se analizaron inicialmente algunas características de la relación cuantitativa y posteriormente se discutieron algunas posibles explicaciones de tal relación.

MÉTODO

Muestra

Estos análisis se llevaron a cabo con una muestra de 27.416 empleados y trabajadores, hombres y mujeres, de diferentes regiones del país, con niveles diversos de educación, desde obreros hasta profesionales posgraduados y con muy distintos cargos, experiencia y antigüedad en la empresa. Este grupo correspondió a un conjunto de 65 empresas a las que se diagnosticó el CO durante el período 2004–2005, todas ellas de diferente tamaño y ubicadas en diferentes sectores de la economía, según se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Características de la muestra

<i>Por Tamaño:</i>		<i>Por Sector Económico:</i>	
Más de 500 empleados	26.1%	Comercial 9.2	Servicios 20.0
De 100 a 499 empleados	41.5%	Industrial 53.8	Financiero 6.1
Menos de 100 empleados	32.3%	Educación 4.6	Salud 6.1

La muestra no se eligió específicamente para este estudio pero en todos los casos se obtuvieron los registros y medidas de las variables e indicadores que se analizarán a continuación.

Instrumentos

El *Apoyo Organizacional Percibido AOP* se evaluó con una escala diseñada por el autor de este reporte, que cuenta con seis reactivos, fraseados como afirmaciones positivas, que deben responderse en una escala de tipo Likert con valores entre (1) Casi nunca o nunca y (4) Casi siempre o siempre. El siguiente es un ejemplo del tipo de ítems: “Aquí uno recibe todo el apoyo que necesita para hacer bien su trabajo”.

La última revisión de su psicometría (Cincel, 2007), mostró una validez de construcción excelente, evaluada mediante Análisis Factorial, usando los métodos de Componentes principales y de rotación Varimax. Todos los reactivos se agruparon en el mismo factor con altos pesos factoriales.

Su confiabilidad se calculó por el método de Dos Mitades, obteniendo un coeficiente ajustado de .88 y por el Alfa de Crombach con un coeficiente de .87. Para toda la verificación psicométrica se empleó una muestra de 27.411 casos (Cincel, 2007).

El indicador de *Imagen Gerencial* se obtiene de promediar los resultados de las variables Apoyo del Jefe, Claridad Organizacional y Disponibilidad de Recursos, medidas por la escala ECO IV de clima organizacional. Esta escala cuenta con 63 reactivos que evalúan 9 variables. Cada variable está operacionalizada por seis reactivos fraseados de manera positiva y uno más fraseado de modo negativo, que permite hacer un control de consistencia de las respuestas. Las respuestas dadas por el encuestado se registran en una escala de tipo Likert de 4 puntos con extremos entre (1) Completamente en Desacuerdo y (4) Completamente de Acuerdo. La validación

de esta escala se realizó mediante Análisis Factorial y Rotación Varimax, y cuenta con una excelente conformación de los factores. Su confiabilidad total es de .96 calculada por los métodos de dos mitades y Alfa de Combach. Estos análisis se llevaron a cabo con una muestra nacional de 14.760 casos tomados en 32 empresas (Cincel, 2007).

Procedimiento

La muestra referida para este estudio se tomó de una base de datos amplia conformada por los resultados de múltiples estudios de clima llevados a cabo en empresas colombianas, con muestras representativas de cada una de ellas. Las encuestas se aplicaron en grupos de 15 a 20 personas, en sitios alejados al lugar de trabajo, se solicitó consentimiento a cada encuestado y, en todos los casos el estudio se realizó por solicitud de la dirección de la empresa. Cada sesión de aplicación duró entre 45 y 60 minutos y estuvo a cargo de un encuestador (a) debidamente entrenado para el propósito. Posteriormente se realizaron análisis de frecuencias, ANOVA y análisis de regresión para explorar las relaciones cuantitativas que se examinan en este estudio.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El primer hallazgo importante consistió en que la IG efectivamente correlacionó en .75 ($p < .01$) con AOP y se halló un coeficiente de determinación de $R^2 = .52$ ($p < .00$), resultado que evidencia que una porción importante de la varianza en AOP está determinada por la calidad de la imagen que los colaboradores se forman de las conductas de mando de sus jefes.

A continuación se quiso examinar la influencia sobre el AOP de cada uno de los componentes del indicador de IG. Tal como se expuso al principio, este indicador está integrado por las variables de clima Apoyo del Jefe, Disponibilidad de Recursos y Claridad Organizacional. La razón de esta combinación de variables consiste en que,

como el apoyo que proporciona el jefe a sus colaboradores pone en evidencia su actitud, sus intenciones y su estilo de mando, la disponibilidad de los recursos con que una persona cuenta para su trabajo suele estar mediada por las gestiones positivas del jefe para proveerlos. De igual modo, la comunicación y las orientaciones del mando son

los agentes que permiten la buena comprensión que una persona tiene de su rol laboral, de las expectativas y directrices de su jefe inmediato y de la empresa (Toro, 1997).

Se encontró en este caso (Ver tabla No.2) que, si bien cada uno de estos componentes efectivamente determina una porción significativa del AOP, el mayor peso relativo lo tiene la variable Apoyo del Jefe.

Tabla No. 2 *Resumen del modelo de regresión múltiple obtenido para la influencia de los tres componentes de la IG sobre el AOP*

MODELO	R	R2	Δ	SIGNIFICACIÓN
Apoyo del Jefe	.68	.46		.000
Apoyo del Jefe y Disponibilidad de Recursos	.72	.52	.06	.000
Apoyo, Disponibilidad y Claridad Organizacional	.74	.54	.08	.000

Disponibilidad de Recursos y Claridad Organizacional contribuyen a explicar una porción significativa de la varianza en AOP pero la magnitud de su aporte es bas-

tante menor que la de Apoyo del Jefe. Una ecuación para predicción del AOP a partir de estas variables, elaborada a partir de coeficientes Beta estandarizados tendrá las siguientes características:

$$AOP = 1.39 + (APJEF)(.50) + (DISRE)(.21) + (CLAOR)(.18)$$

Una vez clarificada la capacidad relativa del Apoyo del Jefe para incidir sobre el AOP y su ventaja en relación con las otras dos variables que conforman el indicador de IG, buscamos examinar la medida en que los tres componentes conceptuales de la va-

riable Apoyo del Jefe (Asistencia, Estímulo y Participación) inciden sobre el resultado referido. Para el propósito se examinó, mediante análisis de regresión, el aporte de cada uno de los componentes: Asistencia, Estímulo y Participación. (Ver tabla No.3).

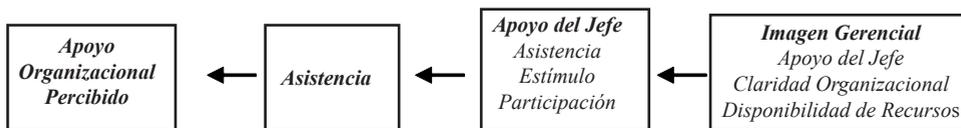
Tabla No. 3 *Resumen del modelo de regresión múltiple obtenido para la influencia de los tres componentes de la variable Apoyo del Jefe sobre el AOP*

MODELO	R	R2	Δ	SIGNIFICACIÓN
Asistencia	.63	.40		.000
Asistencia , Participación	.67	.45	.05	.000
Asistencia, Participación, Estímulo	.68	.48	.08	.000

Es evidente, en este caso, que de los tres componentes de la variable es precisamente el contenido de asistencia o apoyo, el respaldo, la perspectiva de contar con el jefe y no ser abandonado a la propia suerte en los momentos de dificultad lo que más determina las percepciones de ser valorado y atendido por la organización.

De este modo se ha identificado una secuencia de contenidos que anteceden la formación de imágenes y percepciones acerca del Apoyo Organizacional recibido por la persona en el trabajo. El diagrama siguiente ilustra esta cadena de elementos:

Diagrama No.1. *Secuencia de componentes perceptivos que determinan el AOP.*



Varios modelos explicativos pueden facilitar una comprensión de estas relaciones.

Edgar Schein (1992), en su análisis de carácter más clínico y cualitativo del liderazgo, observa que la conducta de los mandos ejerce una influencia muy determinante en la formación y en los cambios de la cultura de las organizaciones. La conducta de los mandos promueve valores implícitos, prácticas administrativas y modos particulares de entender el trabajo, el negocio, la organización, la sociedad y la economía. Consideramos entonces que, en la medida en que el jefe es un representante legítimo de la autoridad en la organización y teniendo en cuenta su capacidad de influenciar la cultura organizacional, es comprensible que las personas se perciban más o menos apoyadas por la organización, en la medida en que son apoyadas y valoradas por su jefe inmediato. El jefe inmediato es la imagen y representación de toda la organización en el puesto de trabajo de cada persona (Toro, 2001). Cada miembro de un equipo de trabajo se relaciona con la organización cada vez que lo hace formalmente con su jefe, quien es la imagen visible de la empresa en su cargo.

En el mismo sentido Goleman y sus colaboradores (2002) reportan evidencias acerca de la apreciable influencia del liderazgo sobre el clima organizacional de los equipos de trabajo y de la organización. Su distinción entre el liderazgo disonante y resonante llama la atención sobre varias realidades importantes. En el *liderazgo disonante*, aquel en que el mando no capta el tono emocional de su equipo y actúa desco-

nociendo sus preocupaciones, frustraciones o alegrías, se genera desencanto, resentimiento y hasta hostilidad en relación con el jefe (Goleman, et al. (2002). En este contexto se dan las condiciones para que una persona no se sienta comprendida y apoyada por su jefe y, por extrapolación, por la empresa. Esto naturalmente promueve un clima de desconfianza, de competitividad y conflicto entre las personas del equipo. Todo esto suele conducir a una imagen negativa del mando y a un pobre desempeño y productividad del equipo de trabajo (Goleman et. al. 2002). El *liderazgo resonante*, por otra parte, se caracteriza por que el jefe capta los climas afectivos del equipo, los hace explícitos, los ayuda a comprender y crea condiciones que promueven afectos positivos hacia la tarea y hacia el equipo. Este tipo de actuaciones auspicia afectividad positiva, optimismo, buenas relaciones interpersonales, cooperación, empoderamiento y, por consecuencia, niveles convenientes de desempeño y productividad del equipo. Este liderazgo crea condiciones para que los miembros del equipo se perciban apoyados, valorados y estimulados por su jefe y por la organización.

En la teoría del *conflicto* en grupos pequeños se suele distinguir entre el conflicto de tarea y el conflicto de relación. Jehn (1995) define el conflicto de tarea como “un desacuerdo entre los miembros del grupo acerca del contenido de la tarea que se realiza y que incluye diferencias en puntos de vista, ideas y opiniones” (p. 284). El mismo autor entiende el conflicto de relación como “una incompatibilidad personal entre miembros del grupo que incluye

típicamente tensión, animosidad y enfado entre las personas involucradas” (p. 284). Estos tipos de conflicto pueden ocurrir no sólo entre colaboradores sino también entre cualquiera de ellos y el jefe o líder del equipo. Las relaciones conflictivas entre un jefe y su colaborador tienen, a juzgar por los datos que hemos venido analizando, un potencial apreciable para promover en el colaborador imágenes de insolidaridad y falta de reconocimiento por parte del jefe. A este respecto Toro (2005) reportó en un estudio sobre objeciones y quejas en relación con el apoyo del jefe que el conflicto con el jefe no es una realidad infrecuente, que usualmente no se expresa o verbaliza ante el jefe por parte del colaborador y que una proporción apreciable de personas en esta situación se quejan de actuaciones inconvenientes por parte del mando.

Un estudio reciente sobre estrategias de manejo del conflicto en grupos pequeños puso en evidencia que cuando el líder maneja el conflicto de tarea con un estilo competitivo, confrontador, se genera una alta conflictividad en la relación jefe – colaborador, acompañada de niveles apreciables de insatisfacción (DeChurch, Hamilton y Haas, 2007). Los efectos de este tipo de manejo ponen de manifiesto la existencia de una relación hostil y muy distante del apoyo organizacional, en la medida en que el jefe se constituye en la imagen visible e inmediata de la autoridad en la organización.

La teoría del *intercambio social* propuesta originalmente por Blau (1964) formula varios conceptos explicativos pertinentes en nuestro contexto de análisis. Ante todo este modelo busca explicar los intercambios que se dan en la relación entre un jefe y su colaborador. De acuerdo con este modelo, cuando un miembro del equipo observa que cuenta con apoyo, confianza y recibe otros beneficios tangibles o intangibles de la relación con el líder, la persona desarrolla una disposición a actuar en reciprocidad. Esto ha conducido a

la realización de investigaciones en las que se ha podido evidenciar que los empleados que se benefician de una buena relación con el jefe tienden a exhibir altos niveles de desempeño, como una manera de expresar su compromiso y reciprocidad con el líder del equipo (Erdogan y Enders, 2007). De igual modo, cuando la relación con el líder no genera beneficio, y más aún cuando genera perjuicio, se producen en el miembro del equipo reacciones de insolidaridad, bajo compromiso y pobre desempeño. En este contexto analítico también se destaca que la construcción de imágenes sobre el líder y su liderazgo está altamente condicionada por la conducta del líder y tales imágenes no sólo condicionan la calidad de la interacción sino que también promueven reacciones y actuaciones en los miembros del equipo, con efectos sobre su trabajo, el equipo mismo y la organización. Esta dinámica, por tanto, determina las percepciones de apoyo y de valoración del empleado por parte de la empresa.

El modelo de análisis del liderazgo a través de la díada líder – miembro ha desarrollado el concepto del *intercambio líder – miembro*, que se refiere a la calidad del intercambio o relación social entre líder y colaboradores caracterizado por confianza, respeto y compromiso (Chen, Kanfer, Kirman y Allen, 2007). Este modelo constituye un enfoque particular de investigación inspirado por la teoría del intercambio social. Como el concepto de intercambio lo insinúa, se trata de entender la relación entre un líder y un miembro del equipo, no sólo como una interacción sino como una relación en la que cada protagonista da y recibe. Este tipo de relación suele calificarse para hacer referencia al nivel de calidad atribuido, particularmente por el miembro del equipo. Chen y sus colaboradores (2007) han evidenciado que la calidad del intercambio líder – miembro determina el clima de liderazgo del equipo y el clima de liderazgo influencia el desempeño del equipo.

En otro estudio Erdogan y Enders (2007) encontraron que el AOP de un supervisor en relación con su propio jefe afecta de modo significativo la relación líder – miembro del supervisor con las personas de su equipo y por esta vía termina afectándose la calidad del desempeño del equipo de trabajo.

Otro estudio mostró que en un intercambio líder–miembro con alta calidad los líderes proveen a los miembros recursos tangibles como ascensos, mejoras salariales e intangibles como empoderamiento o confianza (Liden, Sparrowe, y Wayne 1997). También se evidenció que tal situación conduce a una alta satisfacción laboral (Gerstner y Day, 1997). En retorno los colaboradores retribuyen estos beneficios en la forma de alto desempeño y otras conductas que benefician al líder, tales como el comportamiento de ciudadanía organizacional (Masterson, Levis, Goldman y Taylor, 2000).

Como estas existen otras evidencias de investigación que demuestran que la relación líder-colaborador tiene características y contenidos con una apreciable capacidad para afectar tanto las percepciones del colaborador como su conducta laboral y social y de modo particular la percepción de apoyo por parte de la organización.

Razones como las expuestas ayudan a comprender por qué los comportamientos de asistencia, estímulo y participación por parte del jefe promueven percepciones de asistencia, las que a su vez alimentan la elaboración de percepciones de apoyo por parte de la organización.

CONCLUSIONES

Es preciso tener en cuenta que en este estudio trabajamos dentro del ámbito de las percepciones evaluadas con fines de diagnóstico del clima organizacional y dentro de los límites de las variables e instrumentos que las evalúan.

Los análisis precedentes han identificado una ruta que permite conectar dos reali-

dades a las que se refieren los conceptos de imagen gerencial y apoyo organizacional percibido. Partimos de la observación de datos cuantitativos que conectan estas dos realidades del liderazgo organizacional. Encontramos que la calidad de la imagen que el personal se forma del liderazgo en su equipo y en la organización está determinada por diversas condiciones, una de las cuales tiene una mayor importancia relativa: el apoyo del jefe. Dentro del rango de contenidos con los que se midió el apoyo del jefe en este estudio encontramos uno con una mayor contribución a las percepciones de apoyo organizacional. Este fue el componente de asistencia, bastante obvio en este contexto evaluativo, pero de lo cual carecíamos de evidencia y justificación. Finalmente encontramos una secuencia de percepciones que vincula las realidades a las que hacen referencia los conceptos que fueron propósito de este estudio, a saber, apoyo del jefe y asistencia, tal como lo muestra el diagrama No. 1

Las relaciones cuantitativas halladas pueden explicarse en los términos de diversos enfoques analíticos. Todos ellos convergen alrededor de un principio general que los integra. Se refiere a que la conducta de las personas con autoridad formal en una organización laboral determina de manera apreciable y significativa las imágenes que las demás personas construyen acerca de la autoridad, de la organización y de la persona del jefe. Por otra parte, tales imágenes cuentan con un apreciable potencial para promover actuaciones laborales y sociales de los miembros y entre ellas el apoyo organizacional percibido. Esta percepción del apoyo organizacional promueve diversos modos de respuesta y actuación entre los miembros. Los de valor positivo resultan altamente convenientes para el jefe, el colaborador y la organización. Los de valor negativo obstaculizan y perjudican a todos los involucrados.

La comprensión de estas relaciones facilita la elaboración de estrategias de intervención sobre el liderazgo del clima organizacional. Resulta claro del análisis que el comportamiento de las personas de mando en una organización requiere atención y tratamiento para prevenir consecuencias inconvenientes de carácter laboral, social y organizacional y, principalmente, para llevar a cabo acciones eficaces de mejoramiento, tanto del liderazgo mismo como del clima organizacional. Es necesario, por consiguiente, desarrollar competencia en los mandos para proporcionar el apoyo, el estímulo y la participación que requieren los colaboradores de su equipo. Es preciso que aprendan la manera equilibrada de proporcionar asistencia sin crear lazos de dependencia y procurando estimular la autonomía, la creatividad y la madurez necesarias para que sus colaboradores puedan ser cada vez más autónomos, más autorregulados y más dispuestos a asumir retos y

responsabilidades.

La consideración de algunas limitaciones de este estudio permitirá mejoras y controles más rigurosos en este tipo de investigación. Es importante trabajar con muestras elegidas de modo aleatorio, tanto de empresas como de personas, pues sabemos que las organizaciones que llevan a cabo diagnósticos del CO difieren en muchos aspectos de aquellas que no se interesan por este tipo de gestión. Es conveniente hacer una verificación mediante un método analítico como el path análisis que permita constatar las conexiones que aquí examinamos con grupos diferenciados por género, nivel de educación, sector económico. Es también prioritario examinar estas relaciones controlando el contexto en el que ocurren, tal como períodos de cambio o estabilidad organizacional, períodos de crecimiento y encogimiento o períodos de alta o baja demanda de trabajo en los equipos, por ejemplo.

Referencias

- Blau, P. (196). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Chen, G., Kanfer R., Kirkman, B. y Allen, D. (2007). A Multilevel Study of Leadership, Empowerment and Performance in Teams. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 92, No. 2, 331 - 346
- Cincol. (2007). *Ficha Técnica del Instrumento de Clima Organizacional ECO IV*. Documento interno inédito.
- Cincol. (2007). *Ficha Técnica del Instrumento de Apoyo Organizacional Percibido*. Documento interno inédito.
- DeChurch, L. A., Hamilton, K. L., Haas, C. (2007). Effects of Conflict Management Strategies on Perceptions of Intragroup Conflict. *Group Dynamics*. Vol. 11, No.1
- Erdogan, B. y Enders, Jeanne. (2007). Support from the top: Supervisors' Perceived Organizational Support as a Moderator of Leader – Member Exchange to Satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 92 No. 2, 321 - 330
- Eisenberger, R., Huntington, R., Huntington, S. y Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 71, 500 – 507.
- Gerstner, C. R. y Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*. 82. 827 – 844.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *Primal Leadership. Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Sciences Quarterly*. 40, 256 - 282

- Liden, R. C., Sparrowe, R. T. y Wayne, S. J. (1997). Leader – member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 17, 47 - 119
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. y Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy Of Management Journal*. 43, 738 - 748
- Rhoades, L. y Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support. A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*. 87, 698 - 714
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2a. Ed. San Francisco: Josey-Bass.
- Toro, F. (1997). *Relación entre el Clima Organizacional y la Imagen Gerencial*. I Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional. (Memorias). Bogotá: Cincel.
- Toro, F. (2001). *El Clima Organizacional. Perfil de Empresas Colombianas*. Medellín: Cincel.
- Toro, F. (2003). *Incidencia del Clima Organizacional sobre el Apoyo Organizacional Percibido*. Ponencia presentada en el XXIX Congreso Interamericano de Psicología. Lima, Perú.
- Toro, F. (2005). Liderazgo Organizacional: Objeciones y quejas sobre el apoyo del jefe. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 24, No. 1 y 2
- Toro, F. (2007). *Estudio Diagnóstico del Clima Organizacional en Riopaila y Castilla*. Informe inédito. Medellín.
- Toro, F. (2007). *Efecto sobre el Clima Organizacional de una experiencia de formación de líderes*. Reporte presentado en el XXVI Congreso Interamericano de Psicología. México D.F.