

DIFERENCIAS EN APOYO DEL JEFE E IMAGEN GERENCIAL EN MUESTRAS DE COLOMBIA, COSTA RICA, ECUADOR, PANAMÁ, PERÚ Y VENEZUELA

Maria Eugenia Londoño Londoño

Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional

Resumen

En diversas investigaciones realizadas por el Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional – Cincel- se ha logrado evidenciar que la Imagen Gerencial y el Apoyo del Jefe tienen una alta capacidad de determinar una porción apreciable de la varianza de la calidad del Clima Organizacional y la percepción que las personas tienen sobre otras realidades del trabajo. También, en las investigaciones realizadas en el medio colombiano se ha encontrado que las percepciones sobre la conducta de los jefes suelen ser menos positivas que las percepciones sobre otros aspectos del CO.

Esta investigación pretende comparar los resultados en las puntuaciones de la variable Apoyo del Jefe y la Imagen Gerencial en algunos países de Latinoamérica, con el fin de identificar las similitudes y diferencias en cada uno de estos, y analizar si la influencia que la conducta de los jefes tiene en la calidad del CO es un hecho propio de Colombia o si, por el contrario se repite en otros países.

Para el efecto se realizaron análisis de frecuencias, ANOVA y análisis de regresión para explorar las relaciones cuantitativas entre las variables incluidas en este estudio, concluyendo que existen diferencias significativas entre los países, donde Colombia, Ecuador y Venezuela superaron significativamente a Costa Rica, Panamá y Perú en lo referido a la Imagen Gerencial y el Apoyo del Jefe. Sin embargo, a pesar de estas diferencias se encontró que se replican varias tendencias encontradas en el medio colombiano, entre las cuales están: una percepción menos positiva de las conductas de estímulo respecto a los demás componentes de Apoyo del Jefe, a saber apoyo y participación, una tendencia a percibir menos favorablemente la conducta de los jefes que otras realidades del trabajo y, por último, una capacidad de la Imagen Gerencial para determinar un alto porcentaje de la varianza del CO.

Abstract

It has been evidenced, in various studies carried out by the Organizational Behavior Research Center –Cincel-, that Managerial Image and Boss' Support have a high capability to influence a wide portion of variance of organizational climate quality and also other psychosocial realities. In Colombian research also studies have evidenced that perceptions of bosses and managers behavior tend to be less positive than perceptions on other climate aspects. The present study is intended to explore whether in other Latin-American countries Managerial Image and Boss' Support influence Organizational Climate the same way. For this purpose frequencies analysis, ANOVA and Regression Analysis were performed, in order to explore such hypothesized possible influences in Colombia, Ecuador, Venezuela, Costa Rica, Panamá and Peru. Findings suggest that Colombia, Ecuador and Venezuela were significantly better than Costa Rica, Panamá and Peru in the variables studied. Nevertheless, several tendencies previously found in Colombia were also observed in the other countries: a less positive perception of bosses' behavior than other climate variables and a high potential of Managerial Image to determine an important portion of variance in organizational climate.

Palabras Clave: Clima Organizacional, Apoyo del Jefe, Imagen Gerencial, Comparación por países.

Key Words: Organizational Climate, Bosses' Support, Managerial Image, Countries' Differences

Puede contactarse a la autora en: melondonol@unc.net.co

En las investigaciones realizadas durante los últimos años en el Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional –Cincel- se ha encontrado que las actuaciones de los jefes son un determinante de gran importancia en el Clima Organizacional de los grupos de trabajo y, por ende, de las empresas (Toro 1995, 1997, 1998^a, 2005, 2007a, García 2004, Sanín, 2007).

La presente investigación hace parte del macroproyecto de investigación orientado a explorar la relación que existe entre las conductas de los jefes y el Clima Organizacional, y busca explorar las diferencias que existen en la variable Apoyo del Jefe y el indicador Imagen Gerencial en diferentes países de América Latina. Indagando si el comportamiento que presentan estos atributos en Colombia constituye un hecho local o puede ser considerado como una realidad cultural de estos países.

CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL (CO)

Por Clima Organizacional entendemos, las percepciones compartidas sobre el ambiente de trabajo (James y James, 1989 en Neal y Griffin, 2006) o de las políticas, prácticas y procesos organizacionales, tanto formales como informales (Schneider, 1990).

Es importante, por lo tanto, tener en cuenta que los resultados de un estudio diagnóstico de clima organizacional no corresponden necesariamente a las realidades del trabajo ya que las percepciones son manifestaciones subjetivas de las distintas realidades que conforman el entorno laboral.

La percepción surge a partir de lo que la persona capta del contexto, creándose una imagen o representación de esa realidad, para luego emitir un juicio que está mediado por múltiples elementos como las experiencias previas, los conocimientos, la información disponible, entre otros. Luego, basándose en ese juicio se toma la decisión sobre cómo se actuará. En esta explicación se puede observar la relación indirecta que

existe entre las percepciones y las actuaciones de las personas y, por ende, la relación existente entre la calidad de esas percepciones sobre la realidad organizacional y el desempeño en el trabajo.

LA CONDUCTA DEL JEFE EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL (CO)

En primer lugar, se considerarán algunas de las posiciones teóricas de diversos autores que han servido de referente a las investigaciones que el Centro de Investigación –Cincel- ha realizado sobre el comportamiento de los jefes como factor clave en la determinación del CO. En segundo lugar, se comentarán de manera breve las relaciones encontradas en las investigaciones mencionadas.

El jefe puede ser considerado como la representación de la organización en el puesto de trabajo del colaborador (Toro, 1992) y, por esta razón, las personas extrapolan las condiciones percibidas de él a toda la empresa. Al sentir que su jefe se preocupa por su bienestar y por sus contribuciones, de alguna manera, se generaliza esta percepción de apoyo a la empresa donde se labora.

En una investigación realizada con 27.416 personas, vinculadas a 65 empresas (Toro, 2007c), se encontró que la percepción que las personas tienen sobre las actuaciones gerenciales correlacionan con el Apoyo Organizacional Percibido en 0.75 ($p < 0.1$). Esto quiere decir que, la Imagen Gerencial logra determinar más de la mitad de la varianza de las percepciones sobre el interés y apoyo que la empresa presta a los colaboradores.

Esta relación es importante en la medida que el Apoyo Organizacional Percibido tiene consecuencias relevantes en diferentes realidades como el compromiso con la organización, la satisfacción laboral, el compromiso con la tarea, el desempeño y el deseo de permanencia en la empresa (Rhoades y Eisenberger, 2002).

Romero-García (1995) plantea que los jefes tienen la capacidad de determinar muchos aspectos de la vida de los colaboradores gracias al poder que les otorga el ejercicio de su cargo. Estas posiciones les permiten tomar decisiones con un impacto directo sobre las relaciones interpersonales, sobre la producción e incluso sobre la vida privada de las personas. La conducta del jefe actúa, entonces, como modulador de la calidad de las relaciones que existen en su grupo de trabajo.

Sobre esta capacidad que tiene la conducta del jefe para determinar la calidad de las relaciones interpersonales entre los miembros del grupo de trabajo, Goleman y cols. (2002) proponen la diferenciación entre el liderazgo consonante y el liderazgo disonante. El jefe disonante se caracteriza por su incapacidad para captar el tono emocional del equipo de trabajo y, por ende, sus actuaciones pueden ir en contra de las preocupaciones, intereses o necesidades de sus colaboradores generando desencanto, resentimiento e incluso hostilidad en la relación con el jefe. En este contexto es natural que se creen percepciones de falta de apoyo y comprensión por parte de la empresa y al mismo tiempo situaciones de desconfianza, competitividad y conflicto entre las personas del equipo, afectando negativamente el desempeño y la productividad.

Por otro lado, en el liderazgo consonante el jefe posee la capacidad de captar el clima afectivo de su grupo, creando condiciones donde se desarrollan afectos positivos hacia la tarea y hacia el equipo. Este contexto fomenta la afectividad positiva, el optimismo, las buenas relaciones interpersonales, la cooperación, el empoderamiento y, por ende, la ocurrencia de niveles más adecuados de desempeño y productividad.

El jefe también es, para el colaborador, el encargado de gestionar las herramientas necesarias para la realización del trabajo (de carácter tecnológico, material, informático, entre otros), incluyendo la infor-

mación completa y suficiente para la realización del trabajo. Cuando no se poseen las condiciones necesarias en el trabajo, los empleados tienden a relacionar este hecho con una gestión inadecuada del jefe ante la organización (Toro, 1995).

Si al hablar de Clima Organizacional nos centramos en las percepciones de las personas, es importante tener en cuenta que estas percepciones se nutren de la información que está disponible y, en caso de ser insuficiente, se completarán las atribuciones sobre el contexto con informaciones inadecuadas o incoherentes con la realidad. Goleman (1998) plantea, además, que cuando se priva al empleado de información esencial relacionada con el trabajo este puede inhibir inadvertidamente su desempeño.

Este hecho reporta otro rol fundamental del jefe como representante de la organización, él es el encargado de brindar a los colaboradores la información necesaria para comprender las directrices que afectan su cargo y la naturaleza de las decisiones que se toman al interior de la empresa. De esta información se nutrirán, entonces, las percepciones de los colaboradores y, por lo tanto, se derivará en el desempeño de la persona.

Schein (1992. Citado en Toro, 1997b), en sus análisis sobre el liderazgo, observa que la conducta de los mandos ejerce una influencia importante en los cambios culturales que viven las organizaciones. Es responsabilidad de la conducta de los mandos promover valores implícitos, maneras de hacer las cosas y modos particulares de entender el trabajo, el negocio, la organización y la sociedad.

Las dificultades en las empresas surgen debido a que el hecho de tener la autoridad como jefe no significa que necesariamente se cuente con las condiciones humanas necesarias para desempeñarse como un líder que jalene el desempeño del grupo. Stone (2007) afirma que el rol de líder va más allá de ser jefe, y plantea que éste debe ser

entrenador, consejero y mentor. Esto quiere decir que la responsabilidad del jefe es crear un entorno de trabajo positivo en el cual los empleados se sientan motivados a obtener altos estándares de desempeño.

Hofstede (1991) presenta el concepto de distancia de poder, refiriéndose a la manera como se concibe en cada cultura la distribución de los derechos y deberes de las personas con autoridad y las personas sin autoridad. En una sociedad con una amplia distancia de poder se considera que quienes ejercen la autoridad tienen derechos superiores a quienes no la ejercen y poseen menos deberes sólo por el hecho de ostentar esa autoridad. En las sociedades con una distancia de poder estrecha, las personas que ejercen la autoridad actúan como iguales a quienes no lo ejercen.

En las investigaciones del autor citado se encontró que en los países Latinoamericanos la distancia de poder tiende a ser alta. En estas condiciones, es frecuente que los empleados no estén

de acuerdo con sus jefes pero no lo manifiesten y los jefes adopten posturas autocráticas o paternalistas. En relación con este hallazgo Álvarez (1983), reporta en Colombia una relación de ambivalencia entre los colaboradores y los jefes, donde se tienen sentimientos de rechazo hacia la autoridad y las decisiones del jefe, pero a la vez existe una actitud de complacencia y reverencia hacia los superiores. Esta ambivalencia convierte a los empleados en seres muy dependientes de la actitud gerencial, donde se espera que el jefe satisfaga las necesidades de sus colaboradores, sin que estos últimos tomen acciones efectivas para conseguirlo.

Hofstede (1991) también plantea que las diferencias culturales dependen, en gran medida de la manera como cada sociedad maneje los conceptos de individualismo y colectivismo. En las culturas individualistas los lazos afectivos entre las personas tienden a ser menos intensos, se piensa en

términos del *Yo*. Por otro lado, en las culturas colectivistas cada persona tiene contactos y lazos afectivos fuertes con un número amplio de personas.

En los estudios realizados por el citado autor, se encontró una correlación negativa entre la distancia de poder y el individualismo de las culturas. Es decir, en aquellos países donde existe una distancia de poder estrecha, se presenta también una tendencia fuerte al individualismo. En relación con este hecho, los países de América Latina tenidos en cuenta en este estudio se ubicaron entre los puntajes más altos de una escala para medir el colectivismo, perfilando a los latinoamericanos como personas dependientes de su grupo social y con relaciones jefe-colaborador basadas en las relaciones más que en las necesidades de los negocios.

Este resultado se puede relacionar directamente con las conclusiones obtenidas en las investigaciones sobre el perfil motivacional de los empleados colombianos (Toro, 1998) donde se evidencia una alta tendencia entre éstos a poseer un locus de control externo más alto que el locus de control interno y a encontrar en el grupo de trabajo y en la posibilidad de establecer relaciones afectivas satisfactorias un importante motivador.

Una última dimensión de diferenciación entre las culturas a la que se refiere Hofstede (1991), se relaciona con los conceptos de Masculinidad y Feminidad. Este autor argumenta que cada país tiene un predominio de conductas que pueden ser consideradas femeninas o masculinas. Es importante tener en cuenta que este concepto no se refiere al rol sexual de las personas, sino a la clase de conductas consideradas deseables tanto para hombres como para mujeres.

Los países predominantemente masculinos tienen una filosofía que se puede resumir en la frase “Vivir para trabajar”, son culturas donde los roles están bien definidos, donde prima el interés por obtener ingresos, reconocimiento por el buen tra-

bajo, lograr ascender en el escalafón social y tener retos importantes. En este tipo de culturas el trabajo humanizado es aquel que brinda a las personas oportunidades de reconocimiento, avance y reto. Aquí se esperara que el jefe sea asertivo, con una alta capacidad de toma de decisiones y con cierto nivel de agresividad en el ejercicio de su rol.

Por otro lado, en las culturas femeninas priman los principios de cooperación entre las personas, la búsqueda de la calidad de vida, de estabilidad y seguridad, y la posibilidad de tener una buena relación con el jefe. En este contexto el trabajo humanizado es aquel que brinda más oportunidades de ayuda mutua y contacto social. El jefe en las culturas femeninas debe ser menos visible y debe buscar más el consenso en el proceso de toma de decisiones.

Hofstede (1991) diseñó escalas para medir estas características en países de todo el mundo. En Latinoamérica se encontró un patrón similar en todos los países incluidos (Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Panamá, Perú y Venezuela) en las medidas de distancia de poder y colectivismo. Estos países mostraron una amplia distancia de poder y una tendencia fuerte al colectivismo.

Sin embargo, en la dimensión referida a la femineidad y la masculinidad se encuentran divergencias importantes en los puntajes de los países. Perú, Panamá y Costa Rica se ubican entre los países “femeninos” de la escala y Venezuela, México, Colombia y Ecuador puntuaron más alto entre los países “masculinos”. Este resultado puede demostrar que a pesar de existir bastantes semejanzas en los países latinoamericanos existen concepciones diferentes sobre el trabajo y expectativas divergentes sobre el comportamiento que deben tener los jefes de los grupos de trabajo.

Los datos presentados explican la razón por la cual para los empleados colombianos el estímulo, el reconocimiento y el so-

porte emocional son fundamentales en las percepciones que estos se forman sobre las realidades empresariales, las cuales al compartirse en la cotidianidad del trabajo, se convierten en el Clima Organizacional.

Estos hallazgos se convierten en un motivo de preocupación para las empresas colombianas si se tiene en cuenta que, como se argumentará a continuación, en las mediciones del clima organizacional, el aspecto de la conducta de los jefes además de ser tan determinante, es uno de los que presenta las calificaciones menos positivas (Toro, 2007).

APOYO DEL JEFE E IMAGEN GERENCIAL

A continuación se presentan algunos resultados de interés sobre la percepción que le personal se forma de la gestión de los jefes en empresas colombianas, encontrados en las investigaciones relacionadas con este tema del Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional –Cincel–.

La variable *Apoyo del Jefe (APJEF)* se define como “la percepción del grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores” (Cincel, 2008). Este atributo es evaluado por 7 reactivos que en conjunto obtienen pesos factoriales altos en la variable y ninguno se ubica con pesos significativos en otros factores de la escala (López, 2004).

Por su parte, la *Imagen Gerencial (IG)* es un indicador de calidad del liderazgo que se obtiene de la escala ECO IV de Clima Organizacional mediante el promedio simple de tres de las variables de clima evaluadas: Apoyo del Jefe, Disponibilidad de Recursos y Claridad Organizacional. Este indicador se refiere 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.

La variable Apoyo del Jefe y el indicador de Imagen Gerencial tienen, junto con otras variables que mide la encuesta ECO (Retribución y Estabilidad), como característica común que su gestión depende de factores externos a las personas. La investigación ha demostrado que este tipo de atributos presentan una correlación positiva con las expectativas esfuerzo-desempeño y desempeño-resultado (Toro, 2007c), lo que quiere decir que, cuando estas condiciones del jefe son positivas dentro de la empresa el personal mostrará una postura más abierta y positiva a los cambios que se presenten.

En los estudios realizados en Colombia, la variable Apoyo del Jefe tiende a aparecer como una de las realidades menos positivamente valoradas por los encuestados. Esta es una tendencia que se ha venido presentando durante los años en los que se han realizado mediciones con la escala ECO (García 2004). En los consolidados de resultados realizados por año, esta variable presentó la segunda puntuación más baja del perfil, luego de la variable Retribución, en los años 2001, 2003, (García, 2004), 2006 y 2007 (Cincel, archivos referencia ECO 2006 y 2007)

La experiencia demuestra, además, que esta tendencia de la variable Apoyo del Jefe

a puntuar menos positivamente es más notable entre el personal que no tiene colaboradores a cargo. Generalmente la imagen que tienen los jefes de su propia gestión tiende a ser más positiva que la que tienen sus colaboradores (Toro, 2007).

Ante este hecho Toro (1995) propone diversas explicaciones tales como que el jefe posee una información más completa y clara sobre la naturaleza de las decisiones que se toman en la empresa, tiene mayor acceso a la información relevante de la empresa o, por otro lado, que nuestros mandos no poseen la capacidad de evaluar objetivamente su gestión y no son sensibles a las necesidades de sus colaboradores. Sin importar cuál sea la causa de esta diferencia perceptiva, los resultados de los colaboradores sobre las actuaciones de los jefes cobran una mayor relevancia ya que son estas las que determinan las actuaciones del grupo.

También se ha encontrado que, además de obtener una de las puntuaciones más bajas del perfil de CO de las empresas evaluadas, Apoyo del Jefe es una variable que determina una proporción apreciable de la varianza del indicador general de calidad del CO y de la variable Trato Interpersonal (Toro, 1997). En la tabla No. 1 se encuentran los resultados reportados por García (2004) sobre la capacidad de determinación que posee el Apoyo del Jefe en diferentes aspectos del Clima Organizacional y del comportamiento de las personas en relación con su trabajo.

Tabla No. 1. *Capacidad de determinación de Apoyo del Jefe sobre otros aspectos del CO*

VARIABLE	REGRESIÓN
Imagen Gerencial	.34
Apoyo Organizacional Percibido	.48
Imagen de la Empresa	.27
Calidad del Clima Organizacional	.42
Calidad de Vida de Relación	.34
Satisfacción General	.15
Compromiso	.19

Al mirar por separado cada uno de los comportamientos que componen la variable Apoyo del Jefe, a saber, estímulo, participación y apoyo, García (ibíd.) reporta que existen deficiencias en las tres clases de comportamientos de los jefes. Las conductas de apoyo y participación son evaluadas negativamente aproximadamente por el 22% de las personas que participaron en este estudio; el componente estímulo fue el que estuvo evaluado de manera más negativa por el 28.1% de los encuestados. Este resultado también es confirmado por la investigación realizada por Toro (2005) donde se analizaron los comentarios escritos de 412 personas en relación con su jefe inmediato, obteniendo la conducta de Estímulo la mayor cantidad de quejas por parte de los empleados.

En un estudio sobre la relación entre la Imagen Gerencial (IG) y el Clima Organizacional (CO) (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. En la Tabla No. 2 se muestran los resultados del análisis de regresión de la IG en relación con varios elementos del CO, según lo reportó el estudio referido. En el paréntesis se encuentra la varianza explicada en cada caso por la Imagen Gerencial.

Se trata, entonces, de 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.

Es importante tener en cuenta que el indicador de Imagen Gerencial no está evaluando solamente a la alta gerencia de las organizaciones, a cada persona se le pide que responda los reactivos relacionados con ésta tomando como referencia los comportamientos de su jefe inmediato con quien está en un contacto más permanente, quién representa las decisiones y características de la empresa en el puesto de la persona y quien tiene mayores oportunidades de intervenir en el desarrollo del colaborador.

Los datos reportados evidencian la importancia de haber logrado la comprensión sobre el papel decisivo del jefe en las percepciones de sus colaboradores. Este hallazgo brinda a las personas encargadas de la gestión del clima en las organizaciones una herramienta clave para la gestión del mismo, en la medida que al desarrollar en los jefes habilidades de liderazgo tales como la Autoconciencia Gerencial, la habilidad de brindar retroalimentación adecuada y oportuna a sus colaboradores, y la capacidad para propiciar el desarrollo de los demás (Goleman, 1998) se podrá tener una intervención indirecta en las percepciones de las demás realidades del entorno laboral.

Como se puede observar, en la argumentación precedente, se poseen datos importantes sobre el decisivo rol que desempeñan los jefes en la calidad del Clima de las organizaciones en Colombia; sin embargo, no se tienen datos sobre esta relación en otros contextos donde las concepciones y el ejercicio del liderazgo difieran de las existentes en nuestro país.

Tabla No. 2. *Capacidad de determinación de Imagen Gerencial sobre otros aspectos del CO*

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

La pretensión de este estudio es, entonces, comparar el comportamiento de la variable Apoyo del Jefe y el indicador Imagen Gerencial, en algunos países de América Latina con el fin de estudiar cómo varían las percepciones sobre estas realidades. También se pretende comprobar si, en primer lugar, las dificultades identificadas en Colombia sobre la forma en la que se percibe la conducta de los jefes y, en segundo lugar, la importante influencia que tiene la percepción de estas realidades en el CO son un hecho local o constituyen un hecho cultural que se repite en diferentes países.

MÉTODO

Muestra

Estos análisis se llevaron a cabo con una muestra por disponibilidad de 66.924 encuestados en seis países de Latinoamérica en empresas que realizaron el estudio de CO con el Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional Cincel. En la tabla No. 3 se especifica la cantidad de encuestados y el número de empresas por país.

La muestra no se eligió específicamente para este estudio, los datos reportados corresponden a los obtenidos en los estudios diagnósticos de CO contratados por las empresas clientes del Centro de Investigación –Cincel-. Está compuesta por personas pertenecientes a todas las áreas de las organizaciones, de diversos niveles jerárquicos, antigüedad y grados de escolaridad. En todos los casos la información fue recolectada a grupos entre 15 y 20 personas aproxima-

damente por encuestadores profesionales contratados para tal efecto.

Instrumentos

Las medidas utilizadas para el presente reporte se obtienen gracias a la aplicación de la prueba de Clima Organizacional ECO IV. 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 (Cincel, 2008) mostró un nivel de confiabilidad de .96, obtenido mediante el método Alfa de Cronbach y de .95 con el método de correlación de dos mitades, además de una excelente conformación factorial como evidencia de su validez. En la tabla No. 4 se encuentran los resultados del análisis de fiabilidad realizados para este estudio con los datos de los diferentes países.

Para efectos del presente reporte se retomó la variable Apoyo del Jefe, la cual incluye las conductas de Estímulo, Apoyo y Participación por parte de los jefes hacia sus colaboradores. Además, el indicador de la Imagen Gerencial que contempla, además del Apoyo del Jefe, la percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo y, al grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa. (Cincel 2008)

Tabla No. 3. *Cantidad de Empresas y Encuestados por País.*

PAÍS	NÚMERO DE EMPRESAS	NÚMERO DE ENCUESTADOS
Colombia	92	61.571
Costa Rica	2	978
Ecuador	5	305
Panamá	2	1376
Perú	3	489
Venezuela	12	2.205

Tabla No. 4. *Análisis de Fiabilidad por país.*

PAIS	ALFA DE CROM-BACH	DOS MITADES
Colombia	.96	.95
Costa Rica	.95	.90
Ecuador	.93	.86
Panamá	.94	.90
Perú	.94	.92
Venezuela	.94	.90

Cada variable es operacionalizada por medio de seis reactivos que corresponden a afirmaciones positivas y uno adicional fraseado de manera negativa que se utiliza como control de la consistencia. Los encuestados deben responder con base en una escala tipo Likert de 4 puntos con opciones de respuesta de completamente de acuerdo (4), buena parte de acuerdo (3), buena parte en desacuerdo (2) y completamente en desacuerdo (1). Las puntuaciones se interpretan con base en una escala de 0-24. Se consideran como satisfactorias puntuaciones superiores a 17. Los componentes de estímulo, apoyo y participación se interpretan con un rango de 0 a 8, se consideran positivas aquellas puntuaciones superiores a 6.

Y, por ultimo, se retoman también los puntajes de otro subproducto de la prueba ECO IV, el indicador de Calidad del Clima Organizacional, como una medida general de la calidad de clima.

Procedimiento

La muestra usada en este estudio se tomó de una base de datos amplia conformada por los resultados de múltiples estudios de clima llevados a cabo en empresas de varios países de América Latina, con muestras representativas de cada una de ellas. Las encuestas se aplicaron en grupos de 15 a 20 personas, en sitios aledaños al lugar de trabajo, se solicitó consentimiento a cada encuestado y, en todos los casos el estudio se realizó por solicitud de la direc-

ción 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

En la tabla No. 5 se reportan los resultados descriptivos obtenidos por los países en la variable Apoyo del Jefe y en los indicadores Imagen Gerencial y Calidad de Clima en cada uno de los países.

Como resultado de un análisis de ANOVA y comparaciones con el método TUKEY se encontraron, en primer lugar, diferencias significativas en el comportamiento de la variable Apoyo del Jefe y en el indicador Imagen Gerencial en los diferentes países. (Tabla No. 6).

Como se puede observar, entre los diferentes países existen diferencias en la manera como se perciben las conductas de los jefes. Ecuador, Colombia y Venezuela superan significativamente a Costa Rica, Perú y Panamá, y a su vez Costa Rica también supera a Panamá y Perú. Esto indica que en estos primeros existen percepciones más positivas entre los empleados sobre como sus jefes los estimulan, los apoyan, les dan participación; gestionan los recursos necesarios para la realización del trabajo y proveen información clara y suficiente sobre el trabajo y el funcionamiento de la empresa.

Tabla 5. *Estadísticos descriptivos por país*

PAIS	APOYO DEL JEFE		IMAGEN GERENCIAL		CALIDAD DEL CLIMA	
	Media	D.E	Media	D.E	Media	D.E
Colombia	17.5	4.8	18.8	3.4	19.5	2.7
Costa Rica	15.7	5.3	17.2	3.8	18.6	3.0
Ecuador	18.3	4.0	19.3	2.9	19.8	2.2
Panamá	15.1	5.3	16.3	3.9	17.0	3.1
Perú	15.4	5.1	16.5	3.6	17.2	2.8
Venezuela	17.9	4.6	18.0	3.3	18.8	2.7

Tabla No. 6. *Diferencias estadísticamente significativas de Apoyo del Jefe e Imagen Gerencial por país.*

VARIABLE	MAYOR PUNTAJE	MEDIA	MENOR PUNTAJE.	MEDIA	F	Sig.
Apoyo del Jefe	Ecuador	18.3	Costa Rica	15.7	118.52	.000
	"	"	Perú	15.4		.000
	"	"	Panamá	15.1		.000
	Colombia	17.5	Costa Rica	15.7		.000
	"	"	Perú	15.4		.000
	"	"	Panamá	15.1		.000
	Venezuela	17.9	Costa Rica	15.7		.000
	"	"	Perú	15.4		.000
	"	"	Panamá	15.1		.000
Imagen Gerencial	Ecuador	19.3	Venezuela	18.0	251.70	.000
	"	"	Costa Rica	17.2		.000
	"	"	Perú	16.5		.000
	"	"	Panamá	16.3		.000
	Colombia	18.8	Venezuela	18.0		.000
	"	"	Costa Rica	17.2		.000
	"	"	Perú	16.5		.000
	"	"	Panamá	16.3		.000
	Venezuela	18.0	Costa Rica	17.2		.000
	"	"	Perú	16.5		.000
	"	"	Panamá	16.3		.000
	Costa Rica	17.2	Perú	16.5		.002
	"	"	Panamá	16.3		.000
Indicador Calidad del Clima	Ecuador	19.8	Venezuela	18.8	335.33	.000
	"	"	Costa Rica	18.6		.000
	"	"	Perú	17.2		.000
	"	"	Panamá	17.0		.000
	Colombia	19.5	Venezuela	18.8		.000
	"	"	Costa Rica	18.6		.000
	"	"	Perú	17.2		.000
	"	"	Panamá	17.0		.000
	Venezuela	18.8	Perú	17.2		.000
	"	"	Panamá	17.0		.000
	Costa Rica	18.6	Perú	17.2		.000
	"	"	Panamá	17.0		.000
	"	"	Panamá	17.0		.000

Llama también la atención encontrar en aquellos países con percepciones más positivas sobre Apoyo del Jefe e Imagen Gerencial, que superan también significativamente a los demás en el indicador general de la Calidad del Clima. Este resultado se relaciona con lo reportado por Toro (1997a) en una investigación donde se investigó la relación entre la Imagen Gerencial y el CO, encontrando que este indicador logra determinar más del 70% de la varianza del indicador de Calidad del Clima, y un porcentaje superior al 50% de las percepciones de otras realidades tales como la calidad de las relaciones entre los colaboradores, el sentido de orgullo por la vinculación a la empresa, la equidad en el manejo de la retribución y las posibilidades de permanencia en la empresa.

Al analizar las posibles razones por las cuales Ecuador, Venezuela y Colombia superan significativamente a los demás países y puntúan de manera similar en los atributos estudiados, se puede plantear que esto se relaciona con el hecho de que estos países compartan un pasado particular en el que hicieron parte del mismo país, teniendo aún un comercio activo entre ellos y fronteras comunes donde existe un mayor intercambio más activo que en las fronteras con Panamá y Perú. Estas características hacen que el parecido cultural sea mucho mayor que con los demás países de Latinoamérica (Ardila, 1986). Incluyendo en estas semejanzas las concepciones culturales sobre el ejercicio del poder, las cuales a su vez determinarán las expectativas de los empleados sobre el papel de sus jefes que son el insumo básico para interpretar las percepciones de la realidad.

Sanín (2007) encontró que las diferencias culturales son un importante factor diferenciador de la conducta de las personas, en tanto que las pautas de socialización específicas crean tipos de expectativas y comportamientos diferentes hacia las figuras de autoridad. En el caso de estos países

se podrían encontrar, entonces, además de las semejanzas culturales, pautas similares de socialización.

Lo reportado por Hofstede (1991), se relaciona de una manera llamativa con este hallazgo. Este autor encontró que a pesar de mostrar la misma tendencia en lo referente a la distancia de poder y el colectivismo, los países de Latinoamérica presentan divergencias en la dimensión de la predominancia de las conductas femeninas y masculinas. Entre los países “masculinos” se encuentran Venezuela, Colombia y Ecuador, y entre los países “femeninos” Perú, Costa Rica y Panamá. Los países donde se privilegian las conductas masculinas superaron significativamente a los países más femeninos en la variable Apoyo del Jefe y en los indicadores de Imagen Gerencial y Calidad del Clima.

En aquellos países femeninos se espera que el jefe demuestre una mayor orientación al fortalecimiento de las relaciones interpersonales (apoyo) y una manera de tomar las decisiones por consenso (participación). Se puede decir, por lo tanto que las expectativas de los colaboradores sobre este tipo de habilidades por parte de los jefes son más exigentes que en aquellos países masculinos. Estas expectativas más exigentes influyen en que las percepciones de los colaboradores de esos países sean menos positivas que las de los colaboradores de los países donde se espera que el jefe sea más orientado a la toma de decisiones.

A continuación se analizan las diferencias y similitudes entre los países en cada uno de los componentes de la variable Apoyo del Jefe: Estimulo, Apoyo y Participación. Estas puntuaciones se presentan en una escala entre 0 y 8, siendo las puntuaciones superiores a 6 las que reflejan percepciones más positivas sobre el componente referido. En la Tabla No. 7 se reportan las diferencias estadísticamente significativas encontradas.

Tabla No. 7. *Diferencias estadísticamente significativas de los componentes de Apoyo del Jefe por país.*

VARIABLE	MAYOR PUNTAJE	MEDIA	MENOR PUNTAJE.	MEDIA	F	Sig.
Estímulo	Ecuador	5.7	Costa Rica	5.0	62.46	.000
	“	“	Perú	4.8		.000
	“	“	Panamá	4.9		.000
	Venezuela	5.6	Costa Rica	5.0		.000
	“	“	Perú	4.8		.000
	“	“	Panamá	4.9		.000
	Colombia	5.5	Costa Rica	5.0		.000
	“	“	Perú	4.8		.000
	“	“	Panamá	4.9		.000
Apoyo	Ecuador	6.2	Costa Rica	5.4	114.95	.000
	“	“	Perú	5.2		.000
	“	“	Panamá	5.1		.000
	Venezuela	6.1	Costa Rica	5.4		.000
	“	“	Perú	5.2		.000
	“	“	Panamá	5.1		.000
	Colombia	6.0	Costa Rica	5.4		.000
	“	“	Perú	5.2		.000
	“	“	Panamá	5.1		.000
Participación	Ecuador	6.4	Colombia	6.0	123.94	.000
	“	“	Costa Rica	5.3		.000
	“	“	Perú	5.4		.000
	“	“	Panamá	5.2		.000
	Venezuela	6.2	Colombia	6.0		.000
	“	“	Costa Rica	5.3		.000
	“	“	Perú	5.4		.000
	“	“	Perú	5.2		.000
	“	“	Panamá	5.3		.000
	Colombia	6.0	Costa Rica	5.4		.000
	“	“	Perú	5.2		.000
	“	“	Panamá	5.2		.000

La tendencia en este aspecto es muy similar a la reportada anteriormente, Ecuador, Colombia y Venezuela presentan puntuaciones significativamente más altas que Costa Rica, Perú y Panamá en los tres componentes que conforman la variable Apoyo del Jefe.

Cabe resaltar que la tendencia encontrada en Colombia donde Estímulo es el componente que es percibido menos positivamente por los colaboradores se replica en los demás países incluidos en este estudio. En todos los casos este componente reportó puntajes más bajos que el Apoyo y la Participación. Se puede exponer, entonces, que en los seis países incluidos en este reporte

los colaboradores perciben fallas especialmente en las conductas de reconocimiento de los jefes por su trabajo y esfuerzo. Este resultado es consistente con lo encontrado por Toro (2005) en un estudio realizado con 15.777 empleados de diferentes empresas donde se realizaron estudios diagnósticos de Clima Organizacional. De estos colaboradores 412 expresaron comentarios espontáneos en relación con su jefe inmediato, encontrándose que las quejas más comunes hacían alusión a la falta de estímulo por parte del jefe, a la falta de reconocimiento del mérito o el esfuerzo y a conductas que promueven el desánimo o la frustración.

También se encuentra que Colombia es superada significativamente por Venezuela y Ecuador en Participación, en estos dos países los empleados perciben más positivamente las posibilidades que brindan sus jefes para tomar parte en las decisiones importantes del trabajo.

Teniendo en cuenta la tendencia reportada anteriormente para Colombia a presentar los puntajes más bajos en la variable Retribución, seguidos inmediatamente por Apoyo del Jefe. Para continuar con el análisis, se quiso estudiar el comportamiento de la variable Apoyo del Jefe en relación con los demás atributos del Clima Organizacional en los otros países. Para esta comparación se reportan los datos de las variables que obtuvieron la posición más alta y más baja en cada país, así como la posición relativa de Apoyo del Jefe frente a las demás.

Esta comparación permitirá tener una idea general sobre las similitudes en los perfiles de clima organizacional de los países y verificar si Apoyo del Jefe es también una de las variables más críticas en otros contextos. En la Tabla No. 8 se reporta la variable que obtuvo el puntaje menos favorable y el más positivo en cada país, así como la posición ocupada por la variable Apoyo del Jefe.

Aquí se observa también un comportamiento muy similar entre los países. La variable que ocupa la posición más positiva

en cuatro de los seis países es Estabilidad, la cual se refiere a la percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia de la empresa y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo (Toro, 2001). En Perú y Panamá la puntuación más positiva pertenece a Coherencia, la cual se refiere a la percepción de la medida en que las actuaciones del personal y de la empresa se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos (Toro, 2001). Estas variables con las mejores puntuaciones tienen en común que su gestión depende de aspectos organizacional y las personas tienen una injerencia baja o nula en ellas.

La variable Apoyo del Jefe en Venezuela, Ecuador, Perú y Panamá reporta posiciones idénticas a las encontradas en Colombia donde este atributo ocupa la segunda posición más baja después de Retribución. En Costa Rica, la variable en mención ocupa la posición más baja de su perfil. Este resultado indica que, a pesar de las diferencias en las puntuaciones de los países, las conductas de apoyo, participación y estímulo por parte de los jefes son percibidas menos positivamente que otras realidades del trabajo.

Teniendo en cuenta que los reactivos que evalúan la variable Apoyo del Jefe están referidos al jefe inmediato, estos resultados están bastante influenciados por la conducta de los supervisores y los mandos

Tabla No. 8. *Variables de CO con los puntajes más altos y más bajos; y la posición ocupada por la variable Apoyo del Jefe por país.*

PAIS	PUNTAJE MÁS ALTO	PUNTAJE MÁS BAJO	POSICIÓN DE APOYO DEL JEFE (entre 10 variables evaluadas)
Colombia	Estabilidad 21.1	Retribución 17.2	9°.
Venezuela	Estabilidad 21.3	Retribución 14.7	9°.
Ecuador	Estabilidad 21.8	Retribución 15.5	9°.
Costa Rica	Estabilidad 21.6	Apoyo del Jefe 15.7	10°.
Perú	Coherencia 19.6	Retribución 11.5	9°.
Panamá	Coherencia 19.1	Retribución 12.3	9°.

de nivel medio y bajo a quienes evalúan la mayoría de los encuestados. Este resultado indica que el desarrollo de habilidades en el trato interpersonal en estos mandos intermedios es fundamental en los procesos de gestión del CO en las empresas de los diferentes países incluidos en este estudio.

Este resultado es acorde con lo propuesto por Goleman (1998) quien propone que en los supervisores y mandos medios es más importante la capacidad de intervenir positivamente en el desarrollo de las personas (estimularlas, darles apoyo y participación) que realizan el trabajo operativo, ya que la interacción diaria brinda una mayor oportunidad de relación que en el caso de los mandos altos, para quienes la interacción con las personas operativas es escasa.

Por ultimo, se realizaron análisis de regresión con el fin evaluar la capacidad de determinación del indicador Imagen Gerencial en los indicadores de Calidad de Clima y Calidad de Vida de Relación.

El indicador de la Calidad del Clima se define como una medida en que el promedio general de clima de la empresa, supera el promedio o se acerca al extremo más alto de la escala de medida. A su vez, el indicador Calidad de Vida de Relación se refiere a la calidad del trato interpersonal que se experimenta en el trabajo (Toro, 2001). En la Tabla No. 9 se reportan los resultados de estos análisis.

Se puede observar que en todos los países el grado de determinación que reporta la conducta de los jefes sobre el indicador general de la calidad del clima es bastante significativa.

Este indicador logra determinar más de la mitad de la varianza de la calidad del CO en los seis países estudiados, evidenciando que el trabajo con los líderes de los grupos de trabajo de las empresas es un paso y una herramienta clave en la gestión del CO.

Así mismo, se evidencia que la notable capacidad que tiene la conducta de los jefes de afectar el cómo los colaboradores perciben la calidad del trato entre ellos, encontrada en las investigaciones realizadas en el medio colombiano (Toro, 1997b) es una tendencia que se repite en los países de Latinoamérica incluidos en este reporte. De este hecho se puede concluir, entonces, que la percepción que se tiene de la gestión de los jefes constituye un modulador significativo de la calidad de las relaciones entre sus colaboradores, y por lo tanto del desempeño y la productividad de estos (Goleman y cols, 2002).

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 del instrumento

Tabla No. 9. *Resultados análisis de regresión entre Imagen Gerencial y los Indicadores Calidad del Clima y Calidad de Vida de Relación.*

PAIS	Imagen gerencial- Calidad del Clima		Imagen Gerencial- Calidad de Vida de Relación	
	R	Sig.	R	Sig.
Colombia	.58	.000	.41	.000
Venezuela	.54	.000	.35	.000
Ecuador	.54	.000	.35	.000
Costa Rica	.57	.000	.48	.000
Perú	.56	.000	.44	.000
Panamá	.52	.000	.35	.000

que las evalúa. Además, la muestra utilizada está afectada por las características propias de las empresas que contratan estudios diagnósticos de Clima Organizacional y se interesan por gestionar este aspecto de la calidad de vida laboral, constituyendo un referente bastante exigente. Se deja abierta la posibilidad de trabajar con una muestra aleatoria de empresas para verificar si se mantienen o cambian los resultados.

A pesar de las diferencias reportadas entre los países de Latinoamérica, se encuentra que se reproducen las dos tendencias reportadas anteriormente en Colombia. En primer lugar, las conductas de Apoyo, Participación y, especialmente, de Estímulo por parte de los jefes son unas de las realidades percibidas menos favorablemente por los empleados de las empresas que otras realidades del Clima Organizacional. Y, en segundo lugar, la percepción que se tiene sobre estas conductas gerenciales posee una capacidad importante de determinar las percepciones que se forman sobre otras realidades del trabajo.

Estos resultados se pueden relacionar con los hallazgos reportados por Hofstede (1991). La amplia distancia de poder y la tendencia hacia el colectivismo en los países de centro y sur América producen semejanzas en las expectativas que tienen los empleados sobre la conducta de sus jefes, sobre la tendencia a establecer relaciones más orientadas a la moral y la afectividad que a los negocios, y sobre la conducta pasiva y dependiente frente a las figuras de mando.

Al analizar los datos anteriores se puede concluir que las culturas nacionales logran crear ciertas diferencias en las percepciones que los colaboradores se forman en

relación con la conducta de mando de sus jefes; sin embargo, la existencia de elementos culturales comunes entre los diferentes países y la cultura empresarial logran crear una tendencia de uniformidad en el comportamiento que presentan las variables de Clima Organizacional estudiadas.

También, los resultados mencionados permiten evidenciar una relación importante. En todos los países estudiados el Apoyo del Jefe y la Imagen Gerencial demostraron que son realidades percibidas menos positivamente que otras realidades empresariales y que además poseen una alta capacidad de afectar la percepción sobre otros atributos. Por lo tanto, el trabajo en la identificación de los hechos cotidianos que afectan estas percepciones y el desarrollo en los jefes de todos los niveles de la organización de habilidades gerenciales se convierte en una herramienta esencial para la gestión del CO y por ende del desempeño de los empleados y la productividad empresarial.

Es importante tener en cuenta algunas de las limitaciones de este estudio con el fin de procurar una mejora en este tipo de investigación. En primer lugar, es conveniente 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 pertinente, además, considerar variables que no se tuvieron en cuenta en este estudio y que pueden dar explicación a las tendencias encontradas, tales como el nivel jerárquico, el género de los jefes y los colaboradores, y otras características propias de cada cultura de los países.

Referencias

- | | |
|---|--|
| Alvarez, R. (1983) Dinámica del poder en las organizaciones públicas Colombianas. <i>Revista Interamericana de Psicología Ocupacional</i> . Vol. 2 No. 2. | Ardila, R. (1986) <i>Psicología del Hombre Colombiano</i> . Planeta. |
| | Beck, R.C. (1978) <i>Motivation. Theories and Principles</i> . Londres: Prentice Hall. |

- Cincel. (2008). *Ficha Técnica del Instrumento de Clima Organizacional ECO IV*. Documento interno inédito.
- García, A. Consideraciones para el diagnóstico e intervención de la variable de Clima Organizacional “Apoyo del Jefe”. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 23 No. 2- 2004 pág. 90-93
- Goleman, D. (1998) *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. Zonalibro. Montevideo: Uruguay.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *Primal Leadership. Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Hofstede, G (1991) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: Mc Graw Hill
- López, R. (2004) Actualización psicométrica de la encuesta ECO de clima organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 23 No. 2
- Neal, A., Griffin, M. (2006) A Study of the Lagged Relationships Among Safety Climate, Safety Motivation, Safety Behavior, and Accidents at the Individual and Group Levels. *Journal Applied Psychology*. Vol 91 No. 4.
- Romero- García, O. (1995) *Liderazgo Motivacional*. Merida, Venezuela: Rogya C.A.
- Schneider, B (1990) *Organizational Climate and Culture*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Stone, F (2007). *Coaching, Counseling and Mentoring*. US: Amacon
- Toro, F. (1992) *Desempeño y Productividad*: Contribuciones de la Psicología Ocupacional. Medellín: Cincel.
- Toro, F. (1995) Evaluación de la Imagen Gerencial como Subproducto del Estudio del Clima Organizacional. *Revista de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol.14 No.1.
- Toro, F. (1997a) Relación entre el Clima Organizacional y la Imagen Gerencial. *Primer Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional*. Bogotá: Cincel.
- Toro, F. (1997b) Relación entre el Clima Organizacional y el Índice de Calidad de Vida de Relación. *Primer Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional*. Bogotá: Cincel.
- Toro, F. (1998a). Predicción del Compromiso del Personal a Partir del Análisis del Clima Organizacional. *Revista de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 4 No.5.
- Toro, F. (1998b) 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). *El Clima Organizacional. Perfil de Empresas Colombianas*. Medellín: Cincel.
- 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. (2007a) Incidencia de la Imagen Gerencial sobre el Apoyo Organizacional Percibido. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol26, No. 1.
- Toro, F. (2007b) Efecto sobre el Clima Organizacional de una Experiencia de Formación de Líderes. *Presentado en el XXXI Congreso Interamericano de Psicología*. México DF.
- Toro F. (2007c) Clima Organizacional y Expectativas en un Contexto de Cambio Tecnológico. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol.26, No. 2.