

ESTUDIO DE DIFERENCIAS EN APOYO DEL JEFE E IMAGEN GERENCIAL ASOCIADAS AL GÉNERO, NIVEL EDUCATIVO Y NIVEL JERÁRQUICO.

Alejandro Sanín Posada

Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional

Resumen

Se presenta en este artículo una discusión acerca de las diferencias significativas encontradas al comparar las percepciones del personal de un grupo de 111 empresas de diferentes sectores de la economía en relación con: las percepciones de Apoyo del Jefe, examinadas en términos de estímulo, apoyo y participación percibidos por los colaboradores; y con el indicador de Imagen Gerencial, definido en términos de Apoyo del Jefe, Disponibilidad de Recursos y Claridad Organizacional. Se abordan estos atributos del clima organizacional partiendo de las conceptualizaciones realizadas por Toro (1992, 1995, 1996 y 2001) de estos aspectos. Las comparaciones se hicieron por género, nivel educativo y nivel jerárquico, utilizando estadísticas descriptivas, y análisis de varianza. Se encontró que estos tres tipos de aspectos demográficos pueden propiciar la aparición de diferencias significativas en la forma como el personal percibe el Apoyo del Jefe y la Imagen Gerencial, lo cual se explicó, en parte, por la presencia de aspectos culturales que promueven diferencias en el trato por razón del género, el nivel de educación alcanzado y la posición jerárquica dentro de la empresa. La discusión se centra en aspectos culturales y personales que pueden explicar las diferencias encontradas.

Abstract

This study contributes to the analysis and discussion about differences in Boss's Support perceptions by subordinates and Managerial Image, found when taking into account differences by sex, education and hierarchical level of subordinates, such as was previously analyzed by Toro (1992, 1995, 1996, 2001). A sample of 111 Colombian enterprises, from diverse economy sectors, was taken into account. Comparisons were performed by means of descriptive statistics and analysis of variance. It was found that all three demographic conditions, sex, education and hierarchical level, as previously reported, indeed conditioned significant differences in both perceptions by subordinates, Boss's Support and Managerial Image. Nevertheless, in the present study several explanations were discussed and proposed, mainly cultural patterns referred to male and female behavior at work and individual differences that interact with culture to produce such perceptual differentiations. Implications of those findings and analyses are carefully considered.

Palabras Clave: Clima Organizacional, Apoyo del Jefe, Imagen Gerencial, Percepción

Keywords: Climate Organizational, Boss's Support, Managerial Image, Perception

ANTECEDENTES

Esta investigación retoma datos de estudios de clima organizacional realizados por el Centro de Investigación en Comporta-

miento Organizacional Cincel Ltda. durante los últimos cuatro años. Más de 111 empresas componen la fuente de información, éstas representan diferentes sectores de la

economía, tamaños, carácter social, regiones colombianas e incluso otros países latinoamericanos. Además de estas categorías de agrupación, los estudios han permitido obtener datos diferenciados por ciudad, nivel jerárquico de los encuestados, género, tipo de contrato, nivel de escolaridad, antigüedad y año de realización del estudio.

Cabe señalar que esta investigación se enmarca dentro de un proyecto de investigación mayor cuyo objetivo central es la búsqueda de explicaciones científicas acerca de las características claves de la relación entre la conducta social de los jefes y el clima organizacional de empresas colombianas y latinoamericanas. Para el cual se definieron varios objetivos específicos o estudios particulares que llevarán a la comprensión de dicho fenómeno. En este sentido se han realizado investigaciones que han revelado la capacidad de la Imagen Gerencial para determinar el nivel de Apoyo Organizacional Percibido (Toro, 2007) y la calidad del CO (Toro, 1997), también que el Apoyo del Jefe suele ser una de las realidades del trabajo que es percibida menos favorablemente en comparación con otras 10 realidades de trabajo exploradas con la encuesta ECO IV (García, 2004) y que en este caso suele ser el estímulo el aspecto que más afecta ésta realidad (Toro, 2005), aspecto que incluso se ha confirmado en los estudios realizados en otros países latinoamericanos (Londoño, 2008). Otros hallazgos de este macroyecto han revelado también que existen algunas condiciones externas al personal que resultan determinantes de la percepción en relación con el Apoyo del Jefe, como es el caso del sector de la economía y algunas otras que no suelen afectarlo, como es el caso del tipo de contrato, el género y la ciudad de ubicación de la empresa (García, 2006).

Para la presente investigación hemos retomado, el género, el nivel educativo y el nivel jerárquico. Aunque el primer aspecto ya se había abordado en una investigación

previa (García, 2006) lo hacemos de nuevo porque en el anterior estudio se evidenciaron algunas diferencias que conviene explorar más fondo y las dos restantes porque son aspectos aún no explorados. También porque estas realidades tienen en común que se tratan de aspectos propios de las personas que se asocian con su posición en la organización y en la sociedad y que por tanto pueden estar influenciados por la cultura de país u organización.

Nuestro objetivo, es entonces, explorar si existen diferencias en la percepción del estímulo, apoyo y participación que otorgan los jefes asociadas al género, a los niveles educativo y jerárquico y exponer algunas posibles explicaciones. También conocer el comportamiento del Indicador de la Imagen Gerencial asociado a estas variables demográficas.

MARCO TEÓRICO

Para explorar estos elementos del clima organizacional se utilizó la encuesta ECO IV, la cual ha sido debidamente validada en el contexto de aplicación (López, 2004. Toro 1992, 1996). Aunque ésta permite una medida objetiva de la percepción de otras realidades de trabajo, tomaremos sólo la información relacionada con dos aspectos específicos relacionados con el foco de la investigación a saber el Apoyo del Jefe y el Indicador Imagen Gerencial, dos elementos importantes de la calidad del liderazgo (Toro, 2001), aunque no los únicos.

El Apoyo del Jefe se refiere a la percepción de los colaboradores sobre el estímulo, apoyo y posibilidades de participación que les otorgan los jefes.

El indicador de la Imagen Gerencial permite una medida general de la calidad del liderazgo en términos de disponibilidad de medios y recursos y claridad organizacional (Toro, 2001) y se obtiene al computar las medidas de las variables Apoyo del Jefe, Claridad Organizacional y Disponibilidad de Recursos, las cuales están incluidas en la

encuesta mencionada. Cabe anotar que los dos últimos aspectos que componen el indicador se refieren al grado en que el personal percibe que recibe la información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa y a la percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, implementos y aporte requerido de otras personas o dependencias para la realización del trabajo. El indicador de la Imagen Gerencial retoma estas tres variables por tratarse de aspectos relacionados con la conducta de los líderes, en tanto, sobre estos recaen, típicamente, las responsabilidades de otorgar claridad, brindar recursos, apoyar, estimular y dar participación a los colaboradores. Algunas investigaciones han revelado el importante papel que cumplen estos aspectos en la percepción de la calidad del liderazgo (Toro, 1997, 2001, 2005 Ayman 1993, García, 2004).

Clima Organizacional

Para abordar este concepto retomamos la conceptualización propuesta por Reichers y Schneider (1990) quienes lo definen como las percepciones compartidas en relación con las políticas, prácticas y procesos organizacionales, tanto formales como informales. En otras palabras “percepciones compartidas en relación con diferentes realidades del trabajo” Toro (2001. p. 34). Cabe anotar que los dos primeros autores afirman que el CO se genera, al igual que la cultura, a partir de los procesos de socialización típicos entre los seres humanos, por lo anterior se propone que el CO es una manifestación ó dimensión de la cultura (Pettigrew 1990, Kopelman, R. Brief, A. Guzzo, R. 1990, Reichers A. y Schneider, B. 1990).

Cuando abordamos este concepto es importante saber que entre más homogénea es la percepción entre el personal el CO es más fuerte (Dickson, Resick, Hanges, 2006). Un Clima Organizacional fuerte tiene una mayor capacidad para afectar las conductas y

comportamientos del personal en el trabajo. Por lo tanto analizar sus diferencias y las razones que las explican resulta importante en el campo de la psicología del trabajo.

De esta manera examinar el clima organizacional implica, desde su definición, explorar asuntos relacionados con la percepción compartida de las personas sobre las realidades de trabajo (Reichers y Schneider 1990). En el caso de esta investigación sobre algunos aspectos específicos del liderazgo contemplados en la Encuesta ECO IV, a saber, el apoyo que otorgan los jefes y la calidad de la Imagen Gerencial. Por lo anterior es importante tener en cuenta en la interpretación de los resultados de la presente investigación que:

- La percepción no es la realidad, es simplemente un proceso cognitivo que sirve para interpretarla y darle sentido (Reichers A. y Schneider, B. 1990).
- La percepción de una misma realidad puede variar entre personas ya que está mediada por sus experiencias previas (Ardila, 1986), esquemas (Beck y Freeman, 1990) y motivos (Toro, 1996), en otras palabras, por la construcción particular que la persona hace del mundo y la forma como se relaciona con éste.
- En el proceso perceptivo se pueden presentar errores lo que genera que algunas veces la realidad diste de la imagen o representación que se forma la persona en relación con ésta (Beck y Freeman 1990).
- La cultura puede homogenizar las percepciones de las personas en relación con las realidades de trabajo (Toro, 2001).
- Las percepciones compartidas son una dimensión de la cultura (Pettigrew 1990, Reichers y Schneider, 1990 y Schein, 1992), por tanto se espera que la cultura determine, en parte, el Clima Organizacional.
- La interacción entre las personas, propia de los contextos sociales, posibilita el

intercambio de imágenes y representaciones que pueden propiciar semejanza en la forma como se interpreta el mundo (Moos, 1986).

Según lo anterior la diferencia puede darse no sólo por la realidad sino por la interpretación que hacemos de ella. Un ejemplo simple de esto consiste en considerar el resultado de una investigación que demostró que las mujeres suelen calificar de manera menos positiva que los hombres la calidad del trato que se da y recibe por parte de los compañeros de trabajo (Toro, 2001) lo cual se explicó por una mayor sensibilidad de éstas hacia la calidad de las relaciones interpersonales, determinada por la cultura y no por la condición biológica.

Las diferencias en la percepción pueden deberse a que la realidad es efectivamente distinta, a un error en el procesamiento de la información o a la existencia de estereotipos, como por ejemplo el de considerar la forma correcta como se debería comportar un jefe. Los estereotipos son una elaboración cultural que se forma a partir de las experiencias de aprendizaje. En este sentido también la cultura puede favorecer la diferencia.

Aspectos culturales

La cultura suele favorecer y propiciar tratos diferenciales entre hombres y mujeres (Ardila, 1986). Tratar a las personas de manera diferente puede generar, por una parte, la formación de estereotipos heterogéneos y por otra, conductas disímiles según el trato recibido. Ardila encontró, a través de la investigación, que suele darse diferencias en la crianza y trato que se da a hombres y mujeres. También describió algunos comportamientos que suelen ser diferentes según el nivel educativo de la persona. Es posible también que se favorezca un trato diferente según el rol o nivel jerárquico que ocupa una persona en la organización. Al respecto Toro (2001) describió una tendencia del personal con un nivel jerárquico más alto a

percibir más favorablemente la calidad del liderazgo de sus jefes en comparación con lo que perciben las personas de nivel jerárquico sin mando.

Por otra parte, en relación con los estereotipos, se ha encontrado que estos llevan a que las personas encasillen la información y juzguen su contexto de acuerdo con lo que esperan de los demás (Hofstede, 1997), lo que sugiere que se pueden presentar percepciones disímiles en relación con las realidades del trabajo si nuestros estereotipos son diferentes, y sabemos que esto es cierto por razón de que el aprendizaje y la interacción en las etapas tempranas de aprendizaje son diferentes (Ardila, 1986).

Aspectos Individuales

Adicionalmente se ha demostrado que los comportamientos pueden variar de acuerdo con la forma como nos relacionamos con el mundo, como lo interpretamos (Beck y Freeman, 1990). También los modelos teóricos muestran que la forma como actuamos, reaccionamos y nos desenvolvemos logra afectar la realidad (Toro 2001) y esto, posiblemente propicie que nuestras percepciones dependan de los cambios que hemos logrado realizar en nuestro entorno, por lo tanto cabe la posibilidad que comportarnos diferente por razón de nuestro género, nivel educativo o rol en la organización, de manera indirecta pueda modificar la percepción que nos formamos en relación con las realidades de trabajo, en este caso específico con los elementos del liderazgo que decidimos abordar en la investigación.

Finalmente, es importante comprender que existen formas individuales de interpretar el mundo y que esto puede llevar a sesgos en la forma como percibimos, conocemos y nos acercamos al mundo. Podemos seleccionar una información y no otra, hacer sobregeneralizaciones omitiendo información relevante y con ello generar un juicio de la realidad diferente (Beck y Freeman, 1990). También el hecho de respon-

der de manera automática a la información que percibimos nos puede llevar a ampliar la brecha entre la realidad y la percepción (Ayman, 1993). Lo anterior nos lleva a pensar en la posibilidad de que nuestra forma individual de interpretar el mundo nos lleve a generar percepciones diferentes en relación con la calidad del liderazgo y a suponer que existen tantas percepciones como personas. Sin embargo no es claro qué tanto el género, nivel jerárquico y educativo favorecen o inhiben los errores perceptivos en el procesamiento de la información.

Aspectos del contexto

Además de las anteriores argumentaciones teóricas algunos otros autores han sugerido otro tipo de aspectos que pueden generar diferencias en la percepción, a saber, el hecho de conocer las gestiones que realizan las áreas de gestión humana (Kopelman, Brief y Guzzo, 1990), sin embargo esto resulta menos revelador para los propósitos de nuestra investigación pues las prácticas de las áreas no suelen diferenciar su gestión de acuerdo con el género, aunque cabe la posibilidad de que por razón del nivel educativo o jerárquico se tenga mayor o menor cercanía a estos procesos, lo que favorecería también heterogeneidad perceptiva. No obstante, señalan los mismo autores, no existen los suficientes estudios que permitan corroborar estas afirmaciones.

En resumen, se podrán esperar entonces diferencias en la percepción de hombres y mujeres y en el análisis por categorías como el nivel jerárquico y el nivel de educación, si la cultura ha propiciado o favorecido tratos diferentes por razón de estos aspectos demográficos y si éstas diferencias han promovido la aparición de estereotipos, formas individuales de interpretación y comportamientos heterogéneos entre las personas.

Aspectos relacionados con el liderazgo

Lo anterior representa nuestro punto de partida para la exploración de posibles

diferencias en la percepción del estímulo, apoyo y participación que otorgan los jefes. El análisis de esta realidad cobra relevancia al conocer investigaciones previas que han revelado el importante papel que juega la percepción de este aspecto del CO sobre la motivación, la satisfacción laboral, la calidad de la relación entre los compañeros de trabajo (Toro, 2001, Moos 1986, Kopelman, Brief y Guzzo, 1990, García 2004), e incluso sobre la manera como el personal asume los procesos o prácticas de la gestión humana, especialmente los relativos a la evaluación del desempeño (Salom, 1994).

De esta manera conviene mencionar que focalizamos nuestra atención en estos elementos del liderazgo, bajo la premisa de que a los jefes les corresponde, por razón de tener personal a cargo, realizar actividades adicionales a las técnicas o especializadas de su área de conocimientos para estimular, proveer participación, apoyar y acompañar a sus colaboradores, otorgar claridad en las responsabilidades del cargo y gestionar los insumos y herramientas adecuadas y oportunamente para que el personal realice con eficiencia su trabajo.

En relación con lo anterior conviene mencionar dos dificultades o limitaciones que suelen presentarse en la revisión bibliográfica de este tema de investigación. En primer lugar que una buena cantidad de modelos del liderazgo encontrados corresponden a modelos prescriptivos que, en los mejores casos, se basan en hallazgos de investigación, pero que en otros se fundamentan en la opinión personal, dejando de lado hallazgos interesantes de la psicología científica. En segundo término que, dadas las características especiales del contexto colombiano, suele encontrarse poca investigación en relación con estos aspectos en el medio y, por tanto, es necesario recurrir a investigaciones desarrolladas en otros países, lo que en ocasiones dificulta la extrapolación de los datos de esas investigaciones. Pese a estas dificultades mencionaremos

algunos de los modelos prescriptivos por razón de que en este aspecto de la doble responsabilidad de los jefes mostraron coincidencias con los hallazgos de algunas investigaciones (Hackman, 1986 y Moos, 1986).

Caruso y Salovey (2005) y Stone (2007) coinciden en manifestar que dentro de las actividades adicionales a las técnicas que “deben” realizar los jefes, se encuentran aspectos relacionados con la gestión del CO, con la realización de actividades que disminuyan las tensiones y conflictos propios de las interacciones entre los seres humanos. En otras palabras el rol de mando implica, según los autores, actividades orientadas al manejo de asuntos de las personas, sus percepciones compartidas, conflictos, satisfacción, motivación y desarrollo. Lo cual requiere, para desempeñar con éxito estas responsabilidades, un buen manejo emocional por parte de los jefes.

Esto hace evidente que las tareas de aquellos que desempeñan roles de mando en la organización no son pocas, pues además de las actividades propias del cargo, les corresponde hacer seguimiento al personal, evaluar su capacidad, monitorear sus emociones, gestionar el Clima Organizacional, (Stone, 2007. Goleman, Boyatzis, Mckee, 2007, Hackman 1986, Caruso y Salovey 2005, Salom 1994). También estimular (Moos 1986 y Kopelman, Brief y Guzzo, 1990). El jefe, además es un representante y promotor de la cultura de la organización lo cual suele afectar la calidad del CO (Schein 1998).

Con esto resultaría interesante que los jefes comprendan que deben realizar actividades para lograr un equipo maduro funcionalmente (Toro, 1998). En los términos de Stone (2007) el rol de líder va más allá de ser jefe: debe ser entrenador, consejero y mentor, lo cual es consistente con la idea de Goleman (1998) cuando se menciona que el jefe debe buscar el desarrollo de sus colaboradores. Chevalier (2007) también

habla de responsabilidades del líder jefe, el autor propone que este debe propiciar el desarrollo del equipo, identificar y remover barreras del desempeño y procurar por la sinergia del grupo. Son entonces entrenadores, identificando aspectos positivos y negativos de las personas, deben ser líderes y hacer de consejeros del grupo. Al respecto Caruso y Salovey (2005) proponen que los jefes son quienes deben crear equipos eficaces, planificar y decidir eficazmente, motivar a los demás, comunicar un objetivo (Claridad organizacional), fomentar los cambios y crear relaciones interpersonales eficaces, esto último implica, según los autores, que el jefe debe resolver conflictos entre subordinados.

Por su parte Hackman (1986) también menciona algunas responsabilidades del líder adicionales a su rol como experto. El autor considera que el jefe es el llamado a estabilizar y mantener unas condiciones favorables de desempeño, lo cual parece consistente con la idea de Toro (1998) acerca de que el líder es uno de los principales responsables en la realización y coordinación de actividades de regulación, producción y mantenimiento del grupo. McGrath (1962, en Hackman 1986) propone que el líder debe hacer dos cosas, monitorear el desempeño de los colaboradores y tomar acciones para crear y mantener unas condiciones de desempeño favorables.

En concordancia con lo mencionado por Hackman (1986), en relación con monitorear el desempeño de los colaboradores, Salom (1994) enfatiza en el papel del jefe como evaluador de esta realidad del trabajo y sugiere que un estilo estimulador resulta más útil para este tipo de labores. Los jefes con este estilo suelen preocuparse por la persona en una actitud de apoyo hacia la búsqueda del mejoramiento, aceptan más fácilmente sugerencias y participación del colaborador; tienen componentes de logro y afiliación adecuados, en otras palabras son aquellos que se preocupan por el crecimien-

to del subordinado, ofrecen sugerencias de mejora, ayudan a resolver problemas de trabajo y toman las opiniones en cuenta.

Si bien explícitamente no encontramos en estos modelos los elementos del liderazgo que exploramos en esta investigación, sí enmarcan la importancia de verificar cómo es la percepción de las personas en relación con éstas responsabilidades adicionales de los jefes tales como, otorgar estímulo, apoyo y participación. Al respecto Romero (1997) menciona que un líder positivo debe ser percibido como una persona competente, pero que logra reconocer sus errores, transmitir fuerza, con preocupación por las personas y por acciones centradas en que las personas perciban su ayuda. El jefe además, como lo decíamos anteriormente, es un representante de la organización ante los colaboradores, y a su turno, es la figura que pone en evidencia el apoyo otorgado por ésta, lo cual sugiere que el jefe materializa el apoyo organizacional percibido (Rhoades y Eisenberg 2006). De ahí que la forma como se comporte éste y sea percibido es fundamental en la vida social en el trabajo.

Por su parte Goleman, Boyatzis, y Mckee (2002) proponen dos categorías analíticas para comprender la conducta de los líderes, a saber, la disonancia y resonancia. El líder Disonante es aquel que no logra sintonía afectiva con su equipo de colaboradores, crea una espiral descendente de frustración, luego resentimiento, y después rencor o rabia. Suele estar más interesado en la tarea y en los resultados que en la personas, puede llegar al abuso psicológico, o exhibe actitudes de tirano, humillador, hasta manipulador, a veces tiene poca conciencia o ninguna de lo destructivo que puede llegar a ser. El líder resonante se pone a tono con los sentimientos de su personal y lo orienta en una dirección emocionalmente positiva. Despierta amor, lealtad, entusiasmo entrega, compromiso. Obtiene sentimientos elevados de inspiración aún en momentos

difíciles, lo cual no implica que deje de lado la tarea o los resultados. Significa que teniendo claridad sobre las responsabilidades comunica e inspira una manera positiva serena y desprevenida de ver las distintas realidades de trabajo, y según Toro (2005), admite la crítica, lo que favorece su autoconciencia gerencial.

Si bien, como vimos en la literatura empresarial y científica se encuentra una buena cantidad de modelos que abordan el liderazgo (Ayman, 1993, Goleman, Boyatzis y Mckee, 1995, Schein, 1992, Caruso y Salovey 2005, Stone, 2007), suele ser menos frecuente hallar investigaciones centradas en el análisis de la percepción de esta realidad. Diferentes Modelos teóricos, programas de capacitación, pruebas e instrumentos psicométricos se focalizan en mostrar a las organizaciones y a las personas cómo es o debería ser el comportamiento exitoso de los líderes, cuáles son sus motivaciones, qué aspectos o rasgos de la personalidad pueden ser más útiles cuando se asume una posición de mando. Pero pocas verifican cómo se percibe esta realidad y exploran las consecuencias, sobre la conducta y la productividad, de las imágenes y representaciones que se forman las personas a partir del comportamiento de sus jefes.

Esta es otra de las razones que justifica investigar y profundizar de manera consistente y rigurosa acerca de cómo son percibidos los comportamientos de los jefes, lo cual servirá también para mejorar las prácticas de gestión e intervención de esta realidad, basadas en resultados de investigación y no de opinión personal o sentido común, aspectos que no siempre son buenos inspiradores de decisiones exitosas.

Con todo lo anterior nos proponemos examinar si: El género de las personas en una organización determina diferencias en la percepción de la conducta de los jefes. El nivel educativo de las personas en una organización determina diferencias en la percepción de la conducta de los jefes. El nivel

Jerárquico de las personas en una organización determina diferencias en la percepción de la conducta de los jefes.

MÉTODO

Este estudio es de carácter exploratorio. Se realizó con una muestra no probabilística, en tanto los datos analizados corresponden a una base de datos que posee el investigador por razón de su trabajo. Aunque la muestra no es representativa de la población colombiana o latinoamericana, si lo es de colombianos y latinoamericanos que pertenecen a empresas que se interesan por la gestión y desarrollo del personal y por medir el Clima Organizacional.

Se presentó también muestreo de remplazo pues es posible que una persona haya tenido la posibilidad de aparecer varias veces en la muestra, esto se dio porque algunas empresas repiten sus diagnósticos de Clima Organizacional. Sin embargo, no es posible saber quiénes lo hicieron ya que al interior de las empresas el muestreo se hizo al azar y la encuesta es anónima.

Muestra

Los datos corresponden a un grupo de 111 empresas, de las cuales contamos con 69.168 casos de personas encuestadas. Sin embargo, en el análisis de las categorías del presente estudio los valores de la muestra variaron en tanto no todas las empresas clasificaron a su personal en las categorías de análisis. En la Tabla N° 1 podemos ver un resumen de la muestra.

Instrumento

Se utilizó la Encuesta de Clima Organizacional ECO IV, instrumento factorial que ha sido validado en Colombia (Toro, 1992 y 1996 y López, 2004) (Cincel 2005, 2006, 2007 y 2008) y otros países latinoamericanos (Londoño, 2008). En la última revisión psicométrica realizada en 2008 con una muestra de 22.505 casos correspondientes a 59 empresas (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. A través de 83 ítems, evalúa diez variables de CO y seis indicadores de calidad de la vida laboral. Para el estudio retomamos la variable Apoyo del Jefe que permite una medida de la percepción en relación con el estímulo, apoyo y participación que otorgan los jefes. Dentro del indicador de la Imagen Gerencial contemplamos además de Apoyo del Jefe, la Disponibilidad de Recursos y Claridad Organizacional.

Cada variable se operacionaliza con 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 extremos de completamente de acuerdo (4) y completamente en desacuerdo. Las puntuaciones se interpretan con base en una escala de 0-24.

Tabla N° 1 Muestra

Por género			Por nivel jerárquico			Por nivel educativo		
TOTAL	25.542	%	TOTAL	53.649	%	TOTAL	18.387	%
Femenino	7.666	30%	Jefe	8.477	15.8%	Primaria	1.280	7%
masculino	17.876	70%	No Jefe	45.172	84.2%	Bachillerato	6.123	33.3%
						Técnicos - Tecnológicos	4.702	25.6%
						Profesionales	3.934	21.4%
						Posgrado	2.348	12.7%

Procedimiento

Se aplicó la encuesta en las empresas con base en un procedimiento definido por Cincel, bajo condiciones estándar que permiten una reducción considerable del error muestral. La aplicación estuvo a cargo de encuestadores del Centro de Investigación, todos ellos profesionales de las ciencias sociales. La aplicación se realizó con grupos de entre 10 y 20 personas y tuvo una duración máxima de una hora por grupo. Antes de iniciar la aplicación del instrumento los encuestadores solicitaron a las personas su consentimiento para realizar el estudio.

Una vez recopilada la información se consolidó la base de datos con los archivos de las 111 empresas. Se calcularon las diferencias estadísticamente significativas por género, nivel jerárquico y nivel de escolaridad. También se realizaron comparaciones de estas dos últimas categorías diferenciando los resultados del personal masculino y femenino. En el caso de comparaciones entre dos grupos se realizó una test de t para muestras independientes utilizando el paquete estadístico SPSS, en el caso de comparaciones entre tres o más grupos se realizaron ANOVAs con el mismo programa.

RESULTADOS

En la tabla N° 2 se muestran los resultados de la comparación de los datos del personal femenino y masculino en la variable y atributos explorados. Los atributos corresponden a diferentes aspectos de la misma realidad examinada que tienen sentido como unidad analítica y que se refieren a aspectos fundamentales de la calidad del liderazgo (Toro, 2005). Cabe anotar que para el caso de los atributos, a saber estímulo, apoyo y participación se interpretan con base una escala de 0 a 8 puntos.

Como puede apreciarse en la tabla referenciada, en Apoyo del Jefe las mujeres presentaron puntuaciones más altas que los hombres. Más abajo, en la misma tabla, se observa que esto se explica por una puntuación más favorable en los componentes de Estímulo y Apoyo, lo que evidencia una percepción más positiva del personal femenino en relación con el acompañamiento que les brindan sus jefes y el reconocimiento que estos otorgan.

El componente de Participación de la variable Apoyo del Jefe no presentó diferencias significativas, lo que sugiere percepciones similares en relación con la po-

Tabla N° 2 *Diferencias significativas por género en las percepciones de los atributos de Apoyo del Jefe y el indicador la Imagen Gerencial.*

VARIABLE	GÉNERO	Media	Desviación típica	t	Sig.
Apoyo del Jefe	Femenino	17,5	4,9	3,2	.002
	Masculino	17,3	4,8	3,1	
Imagen Gerencial	Femenino	18,6	3,4	-2	N/S
	Masculino	18,7	3,4	-2	
Estímulo	Femenino	5,54	1,9	-8,6	.000
	Masculino	5,45	1,9	-8,4	
Apoyo	Femenino	6	1,8	-2,3	.000
	Masculino	5,9	1,7	-2,3	
Participación	Femenino	6	1,7	3,6	N/S
	Masculino	6	1,7	3,6	

sibilidad de participación que otorgan los jefes, lo que indica que indistintamente del género se perciben posibilidades iguales de participación.

En un análisis más detallado de los resultados (ver tabla N° 3) encontramos que las mujeres jefes perciben más positivamente el estímulo, apoyo y posibilidades de participación que otorgan los jefes. Por su parte las mujeres con un menor nivel educativo percibieron más favorablemente la calidad del apoyo del jefe (ver tablas N° 4 y N° 6).

También los hombres jefes percibieron mejor todas las realidades examinadas (ver tabla 5). Los resultados de los hombres por nivel educativo mostraron una tendencia similar a la presentada en el análisis de los resultados de las mujeres (Ver tabla N° 6).

A continuación observamos la comparación por nivel jerárquico. Cabe anotar que no todas las empresas clasificaron dentro de sus estudios esta categoría de análisis y algunas lo hicieron pero en otros términos. Cuando esto sucedió asumimos dentro de la categoría de Jefes a Gerentes, Vicepresidentes, Coordinadores, Supervisores, y dentro de No jefes a Auxiliares y Operarios. En el caso de estudios donde las personas

se clasificaban como profesionales, analistas o cargos similares, se eliminaron los datos pues no era clara su posición de mando en la empresa y sí tenían o no personal a cargo. Conviene saber que el resultado de los jefes se refiere a la percepción que estos tienen sobre sus propios jefes.

La Tabla No. 7 revela resultados muy interesantes, a saber que los jefes superan las puntuaciones del personal sin mando en todas las variables, lo cual es consistente con lo reportado en investigaciones previas, donde se puso de manifiesto que los jefes tienen a considerar más positivamente la calidad del liderazgo de sus propios jefes (Toro, 2001). Dentro del indicador los resultados de los jefes son también mayores que los obtenidos por el personal sin mando, no obstante ésta distancia sería mayor si no fuera porque internamente el personal sin mando superó significativamente las puntuaciones de los Jefes en Claridad Organizacional. Esto generalmente se asocia con que los jefes están sometidos a mayor incertidumbre por razón de su trabajo, lo cual no es común en el personal sin mando quien generalmente desempeña un trabajo que demanda una serie de actividades y procedimientos más estables, repetitivos

Tabla N° 3 *Diferencias significativas por nivel jerárquico en los Atributos de Apoyo del Jefe y el indicador la Imagen Gerencial del personal femenino*

VARIABLES	NIVEL JERÁRQUICO	Media	Desviación típica	t	Sig.
Apoyo del Jefe	Jefe	18.4	4.5	7,9	.000
	No Jefe	17.3	5.0		
Imagen Gerencial	Jefe	18.7	3.2	1	N/S
	No Jefe	19.3	3.5		
Estímulo	Jefe	5.8	1.8	5,8	.000
	No Jefe	5.5	1.9		
Apoyo	Jefe	6.2	1.6	4,8	.000
	No Jefe	6.0	1.8		
Participación	Jefe	6.4	1.5	11,4	.000
	No Jefe	5.9	1.7		

Tabla N° 4 *Diferencias significativas por nivel Educativo en los Atributos de Apoyo del Jefe y el indicador la Imagen Gerencial del personal femenino*

VARIABLE	NIVEL EDUCATIVO	Media	Desviación típica	F	Sig.
Apoyo del Jefe	Primaria	19.9	4.0	8,1	.000
	Bachillerato	18.1	4.7		
	Técnico/Tecnológico	17.3	4.9		
	Profesional	17.4	5.0		
	Posgrado	17.2	4.9		
Imagen Gerencial	Primaria	20.9	3.0	19,8	.000
	Bachillerato	19.4	3.3		
	Técnico/Tecnológico	18.7	3.3		
	Profesional	18.6	3.4		
	Posgrado	18.0	3.2		
Estímulo	Primaria	6.4	1.6	6,2	.000
	Bachillerato	5.7	1.9		
	Técnico/Tecnológico	5.5	1.9		
	Profesional	5.5	1.9		
	Posgrado	5.4	1.9		
Apoyo	Primaria	7.0	1.3	11,5	.000
	Bachillerato	6.3	1.7		
	Técnico/Tecnológico	6.0	1.8		
	Profesional	6.0	1.8		
	Posgrado	5.8	1.8		
Participación	Primaria	6.5	1.6	4,52	.000
	Bachillerato	6.2	1.7		
	Técnico/Tecnológico	5.9	1.7		
	Profesional	6.0	1.7		
	Posgrado	6.0	1.7		

Tabla N° 5 *Diferencias significativas por nivel jerárquico en los Atributos de Apoyo del Jefe y el indicador la Imagen Gerencial del personal masculino*

VARIABLES	NIVEL JERÁRQUICO	Media	Desviación típica	t	Sig.
Apoyo del Jefe	Jefe	19.0	4.4	21,3	.000
	No Jefe	17.0	4.9		
Imagen Gerencial	Jefe	19.3	3.2	10,4	.000
	No Jefe	18.6	3.4		
Estímulo	Jefe	6.1	1.7	19,4	.000
	No Jefe	5.3	1.9		
Apoyo	Jefe	6.4	1.6	16,7	.000
	No Jefe	5.8	1.8		
Participación	Jefe	6.6	1.5	21,8	.000
	No Jefe	5.9	1.7		

Tabla N° 6 *Diferencias significativas por nivel Educativo en los Atributos de Apoyo del Jefe y el indicador la Imagen Gerencial del personal masculino*

<i>VARIABLE</i>	<i>NIVEL EDUCATIVO</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación típica</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Apoyo del Jefe	Primaria	18.5	4.6	22,7	.000
	Bachillerato	17.3	4.6		
	Técnico/Tecnológico	17.1	4.7		
	Profesional	18.1	4.7		
	Posgrado	17.6	4.7		
Imagen Gerencial	Primaria	20.0	3.1	39,8	.000
	Bachillerato	19.2	3.2		
	Técnico/Tecnológico	18.4	3.2		
	Profesional	19.0	3.3		
	Posgrado	18.6	3.2		
Estímulo	Primaria	6.1	1.9	32,9	.000
	Bachillerato	5.4	1.9		
	Técnico/Tecnológico	5.3	1.8		
	Profesional	5.7	1.8		
	Posgrado	5.6	1.8		
Apoyo	Primaria	6.3	1.7	15,8	.000
	Bachillerato	6.0	1.7		
	Técnico/Tecnológico	5.8	1.7		
	Profesional	6.2	1.7		
	Posgrado	6.0	1.6		
Participación	Primaria	6.3	1.7	15,4	.000
	Bachillerato	6.0	1.7		
	Técnico/Tecnológico	6.0	1.6		
	Profesional	6.3	1.6		
	Posgrado	6.1	1.6		

Tabla N° 7 *Diferencias significativas por nivel jerárquico en los Atributos de Apoyo del Jefe y el indicador la Imagen Gerencial*

<i>VARIABLES</i>	<i>NIVEL JERÁRQUICO</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación típica</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
Apoyo del Jefe	Jefe	18,8	4,4	30	.000
	No Jefe	17	4,9	32	
Imagen Gerencial	Jefe	19,1	3,2	5	.000
	No Jefe	18,6	3,5	5,2	
Estímulo	Jefe	5,9	1,7	-9,2	.000
	No Jefe	5,4	1,9	-9,5	
Apoyo	Jefe	6,3	1,6	13	.000
	No Jefe	5,8	1,8	14	
Participación	Jefe	6,5	1,5	25	.000
	No Jefe	5,9	1,7	27	

en el tiempo y generalmente definidos con mayor claridad.

En un análisis de los datos de jefes diferenciado por género encontramos que los Jefes masculinos perciben más positivamente la calidad del liderazgo de sus propios jefes en comparación con las mujeres jefes. Pero en el caso del personal sin mando sucede lo contrario es el femenino el que percibe más positivamente esta realidad.

En esta comparación encontramos que el personal con nivel educativo de primaria supera significativamente la percepción de los demás grupos en todas las variables con niveles de significación entre .000 y .010. Se

presentaron algunas otras diferencias entre los demás grupos a saber, con los resultados menos positivos apareció el grupo técnico-tecnológico, que fue superado por profesionales y posgraduados, a su turno posgrado superó a técnicos y profesionales.

En estímulo el grupo técnico y tecnológico es superado por todos los grupos. Primaria aventaja a todos los grupos en este atributo. Igual resultado se aprecia en los atributos apoyo y participación de la variable Apoyo del Jefe. Lo anterior evidencia que el personal con educación primaria posee una percepción más favorable en relación con estos aspectos del liderazgo examinados.

Tabla N° 8 Diferencias significativas por nivel de escolaridad en los Atributos de Apoyo del Jefe y el indicador la Imagen Gerencial

VARIABLE	NIVEL EDUCATIVO	Media	Desviación típica	F	Sig.
Apoyo del Jefe	Primaria	18,5	4,7	25	.000
	Bachillerato	17,5	4,6		
	Técnico/Tecnológico	16,9	4,8		
	Profesional	17,5	4,9		
	Posgrado	17,4	4,7		
Imagen Gerencial	Primaria	20	3,3	93,2	.000
	Bachillerato	19,4	3,2		
	Técnico/Tecnológico	18,4	3,3		
	Profesional	18,6	3,4		
	Posgrado	18,4	3,1		
Estímulo	Primaria	6,1	1,9	36,6	.000
	Bachillerato	5,5	1,8		
	Técnico/Tecnológico	5,3	1,9		
	Profesional	5,5	1,9		
	Posgrado	5,4	1,8		
Apoyo	Primaria	6,3	1,8	19,4	.000
	Bachillerato	6	1,7		
	Técnico/Tecnológico	5,8	1,7		
	Profesional	6	1,7		
	Posgrado	5,9	1,7		
Participación	Primaria	6,2	1,8	13,8	.000
	Bachillerato	6	1,7		
	Técnico/Tecnológico	5,9	1,7		
	Profesional	6,1	1,7		
	Posgrado	6	1,6		

DISCUSIÓN

Nos centraremos en el análisis de aspectos culturales más que del liderazgo ya que en otra investigación de el macroproyecto mencionado ya se exploró este aspecto de la vida social de las personas (Toro, 2005).

Todavía resultan evidentes diferencias culturales en el tratamiento que se da a hombres y mujeres, incluso, según una investigación realizada por Turbay (2003) aún en las organizaciones existe algún tipo de discriminación salarial.

Es importante para comprender los datos tener presente que la vida en la empresa en ningún momento esta desligada de la vida familiar y social (Schein 1982). La percepción que se forma las personas puede surgir de consideraciones especiales de acuerdo con la etapa de la vida que atraviesa, el nivel de educación, jerárquico y el género. Por ello conocer aspectos del contexto colombiano enriquecen el análisis. A continuación presentamos algunas de estas consideraciones. Útiles para comprender los resultados.

En un estudio realizado en Colombia (Turbay 2003) se encontró que las jefaturas de familia de mujeres se ha incrementado cuando se trata de mujeres con educación superior (42.5%) y con educación primaria y secundaria ha decremado, lo mismo sucede con los hombres pero no en un porcentaje tan alto (11.7%), entre el 1997 y 2003. Lo cual nos despierta interés pues podría ser diferente la percepción de los jefes cuando las personas mismas son jefes de hogar, pues sus comportamientos podrían estar ligados a la forma como experimentan la jefatura en su casa. Este interrogante queda inconcluso pero sirve para entender que el contexto de la percepción no se limita sólo a lo que la empresa y su cultura favorecen. Este destacado incremento de las mujeres cabeza de hogar y de las mujeres en el mercado laboral también podría marcar CO diferentes pues se supone que éstas llevan sus propios patrones de com-

portamiento, comparten sus impresiones y generan percepciones compartidas.

Otro dato contextual interesante para nuestra discusión es que fue consistente encontrar que el hombre sigue siendo el jefe en mayor proporción tanto en los hogares como en las empresas. Existe una porcentaje muy similar de jefes de hogar masculinos y femeninos en relación con jefes de empresas masculinos y femeninos. En el caso de los hogares colombianos en cerca del 30% se considera que la mujer es la jefe, por otra parte el 60% es masculino (Turbay 2003), esto corresponde a un análisis subjetivo de los miembros del hogar quienes por razones económicas, de afinidad o de nivel educativo consideran o califican un jefe de familia. En las empresas, como lo veremos, la proporción es de 33.7% de mujeres y 66.3% los hombres. Según Turbay “La jefatura femenina está creciendo”, aunque como vemos en la tabla N° 9 parece que sólo en la familia. Además se señala una creciente vinculación de la mujer al mercado de trabajo lo que se explica por el descenso en las tasas de natalidad y los mayores niveles de educación logrados por las mujeres, esto le vale a la autora para afirmar que las relaciones de género están cambiando y que la jefatura femenina o la compartida se puede asumir como una opción en una relación de pareja o en una familia. Si las cosas están cambiando en la familia posiblemente también en la empresa.

Sin embargo los datos de los estudios diagnósticos de CO en empresas nos muestran que el porcentaje de jefes en las empresas no ha variado mucho, lo que resulta inconsistente con la afirmación de Turbay. Sólo en 2005 el porcentaje de hombres y mujeres jefes fue similar pero en los demás años se ha mantenido la proporción según lo apreciamos en la tabla N° 9.

Algo similar ocurre con los No Jefes tal como puede apreciarse en la Tabla N° 10. La representación de hombres es mayor en el mercado laboral que la de las mujeres.

Tabla N° 9. *Porcentaje de hombres y mujeres jefes por año en las empresas encuestadas.*

<i>AÑO</i>	<i>MUJERES</i>	<i>HOMBRES</i>
2004	25,2 %	74,7 %
2005	45,4 %	54,6 %
2006	35,4 %	64,6 %
2007	31,1 %	68,9 %
2008	29,5 %	70,5 %
Consolidado	33,7 %	66,2 %

Hay que prever que la mujer jefe de hogar, además del cuidado de la familia y la carga doméstica, se desempeña como mujer trabajadora y en cuanto tal es posible que afronta una doble jornada y alta presión de un mundo laboral organizado, según Turbay (2003), a la medida de los hombres, que desconocen la doble función del trabajo productivo y reproductivo. De allí su alta participación en el sector informal más compatible con sus obligaciones domésticas. Si bien parte de esta afirmación es fuerte y carece de soporte, hace evidente que hombres y mujeres, por razón de su posición y rol en la sociedad, se pueden ver enfrentados a situaciones diferentes que incluso logran afectar la forma como se relacionan y perciben el trabajo.

No obstante, típicamente esta diferencia cultural entre hombres y mujeres destacadas por el papel que se cumple en la sociedad ha producido discriminación. También en el trabajo se observa algunas evidencias

de ello. La discriminación puede hacer que las personas perciban las cosas de forma diferente. De manera adicional, existe una brecha salarial en detrimento del trabajo femenino (Bernat 2003; y Gracia 2006), también en los niveles educativos, así como en la experiencia. Al respecto Bernat (2003) señala que muchas mujeres pierden experiencia por los períodos de maternidad lo que puede ocasionar inequidad y discriminación en el trabajo.

En algunas empresas se prefiere contratar hombres o mujeres. Algunos clientes prefieren ser atendidos por personal femenino o masculino llevando a las empresas a contratar más el tipo de personal buscado, esto puede generar inequidad en el trabajo. No es, según Bernat (2003) el gusto por la discriminación, sino el gusto por los hombres trabajadores lo que genera discriminación. La cual surge si los empleadores consideran o mantienen el estereotipo de que los hombres son más capaces, estables, y

Tabla N° 10. *Porcentaje de hombres y mujeres no jefes de la muestra por año en las empresas encuestadas.*

<i>AÑO</i>	<i>MUJERES</i>	<i>HOMBRES</i>
2004	22,3 %	77,7 %
2005	45,7 %	54,3 %
2006	30,8 %	69,1 %
2007	21,4 %	78,6 %
2008	26,1 %	73,9 %
Consolidado	26,9 %	73,1 %

confiables que las mujeres. Esto los podrá llevar a comportamientos diferenciales en el trato y producirán que, como jefes, sean percibidos diferentes. La experiencia nos ha mostrado que los jefes, a veces sin quererlo, favorecen la inequidad y ésta, a su turno, propicia dificultades en el trato y la forma como son percibidos.

Otro aspecto de contexto de la investigación que conviene mencionar es que aunque una investigación precedente mostró ausencia de diferencias significativas entre las percepciones de hombres y mujeres (García, 2006) en relación con el apoyo del jefe, existen evidencias empíricas de existencia de diferencias en las percepciones de estos grupos, y aunque no siempre se presenten suelen ser comunes. Ayman (1993), por ejemplo, afirma que “hay alguna evidencia de que los hombres y las mujeres con sistemas de valores, culturas y experiencias laborales diferentes, tienen distintos ideales sobre el liderazgo (O’Connell et al. 1991; Ayman y Hong, 1992, En Ayman 1993). Por su parte en nuestra investigación se encontraron diferencias en relación con los componentes de estímulo y apoyo de la Variable Apoyo del Jefe. En otras investigaciones se menciona que las mujeres suelen percibir de manera diferente la calidad de la vida de relación y se explica porque estas tienden a ser más sensibles al trato que se da y brinda por parte de los compañeros de trabajo (Toro, 2001).

Por otra parte, otro resultado evidente en nuestra investigación (tabla N° 2) es que, consistente con lo reportado en otra investigación (García 2004), Apoyo del Jefe presentó las puntuaciones menos positivas, y fue su componente de estímulo el más afectado (García 2004 y Toro, 2005). Esto revela que la calidad del estímulo de los jefes suele ser el atributo que disminuye los resultados del Indicador de la Imagen Gerencial. En una investigación de Toro (2005) se reportó que una de las quejas más frecuentes hacia los jefes tiene que ver con

la falta de estímulo y reconocimiento que otorgan. Esto explicaría el más bajo resultado de la variable y el hecho de que la Imagen Gerencial se vea afectada. Al respecto conviene saber que es el personal masculino el que más críticas hace al respecto.

Otra forma de entender estas diferencias en relación con el género puede partir del análisis de la cultura. Ardila (2005) menciona en su estudio de Psicología del Hombre Colombiano que la cultura propicia la aparición de tratos diferentes entre hombres y mujeres. Más adelante, en el mismo texto, afirma que la manera como la cultura nos trata, logra moldear o condicionar, de alguna manera, nuestros comportamientos y formas de percibir el mundo, con lo que se puede esperar que la percepción de la calidad del liderazgo en la empresa sea diferente según si se es del género masculino o femenino. Si el comportamiento del ser humano se explica en gran medida por acción del aprendizaje en etapas tempranas, se podría esperar que los niños y las niñas es decir, los futuros hombres y mujeres tengan comportamientos y percepciones heterogéneas. También es posible que este sesgo cultural, del cual la organización no puede excluirse, propicie algunos tratos diferenciales entre hombres y mujeres, no es claro aún cuál más o menos positivo, ese lo exploraremos más adelante.

Sin embargo, no podemos asumir que sólo la cultura del país afecte las percepciones del personal en relación con su trabajo. En tanto se espera que la cultura de la empresa y sus procesos de socialización también determinen en alguna medida la percepción de las personas. Al respecto se ha evidenciado que en muchas ocasiones la cultura organizacional logra reducir e incluso eliminar las diferencias que puedan ser introducidas por la cultura de la región o el país (Toro, 2001). De acuerdo con esto consideramos importante reconocer que algunas diferencias pueden deberse a la carga cultural, pero que la empresa puede llevar a

cabo acciones que las reduzcan. No existe entonces una sola cultura y por tanto hay muchos fenómenos culturales diferentes que tienen la capacidad de determinar las percepciones. Con ello podemos entender la afirmación de Ardila (1986) en relación con que el ser humano es el resultado de la interacción de las múltiples culturas a las cuales pertenece. La heterogeneidad cultural colombiana y de sus subregiones lleva a patrones diferentes de interacción entre hombres y mujeres. Igual sucede con las pautas de crianza de sus niños que se reflejará sobre el comportamiento futuro del adulto. Hofstede (1997) propone que si reconocemos las diferencias entre hombres y mujeres introducidas por la cultura nos ayudará a explicar porqué es tan difícil cambiar la percepción de las personas en relación con su contexto.

Por otra parte, además de condicionar comportamientos y conductas, la cultura también favorece la aparición de estereotipos en relación con los comportamientos de otras personas, entre ellos la manera como se espera que actúen los jefes. Estas percepciones muchas veces tienen soporte en lo que Hofstede (1997) ha llamado distancia de poder, la cual se sustenta en las percepciones hacia las figuras de autoridad. El autor propone que en la infancia estas imágenes se forman en relación con los padres y maestros y en la carrera laboral sobre aquellos que ocupan posiciones de mando en la organización. Estas representaciones pueden ser de equidad o inequidad entre los colaboradores y el jefe y producirán, según sea el caso, CO más o menos positivos (Toro, 2005 y 2007), en este sentido conviene saber que las distancias mayores se caracterizan por la creencia de los jefes de ser superiores a sus colaboradores lo que conlleva una reducción de la participación que otorgan a sus subalternos. Por su parte los colaboradores se percibirán como más necesitados de estímulo y apoyo. En una menor distancia de poder subordinado y

jefe se perciben a sí mismos como iguales.

También la formación de estereotipos y prejuicios condicionada por la cultura favorece la diferencia entre hombres y mujeres, lo que, naturalmente, puede generar heterogeneidad perceptiva en relación con las figuras de autoridad. En este caso sería importante, para analizar las diferencias encontradas, comprender algunos asuntos relacionados con las pautas de crianza de niños y niñas. Ardila (1986) expone la existencia de algunas diferencias en la forma como los padres se acercan a sus hijos hombres y mujeres. Entre los niños se acepta una mayor brusquedad en el trato, e incluso se suelen alentar cierto tipo de comportamientos violentos y agresivos. En cambio en las niñas suele estimularse un trato cariñoso y respetuoso con sus padres, especialmente con la figura paterna. Esto puede conllevar a que en la adultez la forma como se relacionan los hombres y las mujeres con las figuras de autoridad sea diferente.

En un cuestionario aplicado a hombres y mujeres Hofstede (1997) encontró que las metas y conductas en el trabajo suelen ser diferentes según el género. Al respecto halló que las metas masculinas fueron tener la posibilidad de incrementar las ganancias, obtener reconocimiento cuando se hace bien el trabajo, avanzar o escalar posiciones, tener trabajos retadores o desafiantes donde se pueda sentir que se logró algo importante. Las femeninas: Gerenciar y tener buena relación con su superior inmediato, trabajar con personas que se cooperan las unas a las otras y tener estabilidad. Estos datos permiten observar que la postura femenina es más susceptible a la calidad de la relación con el jefe y al buen trato que se da y recibe en el trabajo. El hombre no será tan sensible a este respecto. Podríamos pensar entonces que, consciente o inconscientemente, las mujeres se comportan de manera tal que logran obtener de los jefes un mejor trato y consideración. También es posible que las mujeres hayan aprendido

comportamientos que les facilitan las relaciones con las figuras de autoridad, lo que podría propiciar en ellas una percepción más positiva en relación con el Apoyo de los Jefes o efectivamente una realidad más favorable.

Díaz y Guerrero (1994 y García 2003, en García 2008) hacen también un análisis de la masculinidad-feminidad y lo definen como un rasgo de la personalidad que se desprende de la cultura y la sociedad, su planteamiento se relaciona con la clasificación de las características típicas de la masculinidad y feminidad señaladas por Hofstede. Los autores afirman que existen comportamientos diferentes por razón del género. Esto revela una consistencia importante con lo planteado por Ardila (1986). Por otra parte, conviene mencionar, según lo propone Ardila (1986), que Latinoamérica es una región con un machismo más tradicional y que aceptan tanto hombres como mujeres en general. Los niños y niñas se crían de acuerdo con lo que se espera de ellos en el futuro. Por ejemplo fortaleza, fuerza, masculinidad en el caso de los hombres y feminidad, delicadeza, estética, vanidad en el caso de las niñas.

Las orientaciones masculinas y femeninas implican, además, la comprensión de la tendencia de cómo los hombres y las mujeres suelen solucionar sus conflictos, los primeros buscan generalmente el enfrentamiento, que gane el mejor, en las segundas, el dialogo y la conciliación priman. Si tenemos en cuenta que en Colombia, y en general en los países con un machismo más marcado, el personal vinculado a las empresas es masculino en una mayor proporción y que también los jefes suelen ser hombres (ver tablas N° 9 y 10) podríamos entrever algunas actuaciones que pueden explicar que las mujeres perciban más favorablemente la calidad del apoyo del Jefe. Según esto hay una mayor cantidad de hombres con jefes hombres lo cual incrementa la posibilidad de que, según la forma como

se resuelven los conflictos, se presenten enfrentamientos entre ellos. Sin embargo, esto carece de sentido si se analiza que en el contexto de la organización existen una serie de normas y comportamientos culturales que buscan reducir la presencia de conflictos. No obstante, según lo anterior podría existir diferencia en la percepción entre hombres y mujeres según si el propio jefe es hombre o mujer.

La menor cantidad de mujeres en el mando puede ocasionar sesgos perceptivos por razón de las diferencias comportamentales entre hombre y mujeres y lo que se espera de ellos. Lyness y Hailman (2006) mencionan que una de las explicaciones que suele darse al fenómeno de que las mujeres no lleguen con tanta frecuencia al rol de mando es el estereotipo basado en los atributos del empleo y el género, según el cual se considera que la mujer, en comparación con los hombres es amable, preocupada y orientada a las relaciones, mientras que el hombre tiende a ser, fuerte, inteligente y orientado al crecimiento. Se cree que para ser jefe se necesita lo segundo y no lo primero. También se señala que por esta razón pueden llegar a ser evaluadas de manera negativa las mujeres, al no ajustarse al modelo de desempeño que culturalmente se espera. El hecho nuevamente es que, culturalmente, se espera algo diferente de hombres y mujeres. Sería interesante indagar qué tan positivas o negativas son las percepciones de hombres y mujeres en relación con jefaturas masculinas o femeninas.

Existen entonces estereotipos acerca de cómo se deben comportar los jefes masculinos y femeninos y estos varían entre hombre y mujeres (Ayman 1993), lo que revela que no siempre la percepción se ajusta a la realidad. Anderson, Lievens van Dame y Born (2006) señalan que las investigaciones acerca de las diferencias en el liderazgo de acuerdo al género han demostrado que, en general, hombres y mujeres son igual de efectivos como jefes, aunque son vistos

de diferente forma. Las mujeres recibieron mejores calificaciones en roles de liderazgo relacionados con la orientación interpersonal, lo que confirmaría lo mencionado en el párrafo anterior.

Aunque lo resaltado hasta ahora podría justificar el hecho de encontrar diferencias se esperará que la cultura propia de la organización logre reducirlas o eliminarlas. En este caso cobra un valor fundamental la forma como opera la cultura organizacional sobre el CO y sobre la homogeneidad perceptiva que, en definitiva, favorece CO más fuertes e inequívocos.

Por otra parte, también podríamos explicar las diferencias desde enfoques más relacionados con la persona que con la colectividad. Schiffryn y Schneider (1993, en Ayman 1993) describieron dos tipos de percepción, una automática y otra controlada, la primera se da sin conciencia, sin esfuerzo y con la interferencia de otras tareas cognitivas. Con la primera la interpretación de la información se hace a partir de esquemas que sirven para codificar, almacenar y recordar. Con la segunda se es más atento, lo que requiere más tiempo y atención y afecta el principio de parsimonia. En la percepción se ponen en juego la “salien-*cy*” (Ayman 1993), es decir la naturaleza y características observables del objeto percibido y las motivaciones y actitudes de quien percibe. El ejemplo que pone el autor ilustra bien la situación: sí llego a una estación de policía y veo un oficial con cabello largo eso es una “salient”, por dos razones, primero porque es el único que se ve así, y segundo porque la experiencia muestra que generalmente estas personas llevan cabello corto.

Deducimos entonces que tenemos esquemas o estereotipos acerca de cómo deben ser algunas cosas. También sobre como se debería comportar un líder (lo cual además ha sido favorecido por la proliferación de literatura prescriptiva), estos estereotipos se pueden generar de acuerdo con el

género, el nivel educativo o jerárquico. Ayman (1993) argumenta que la percepción se afecta por los estereotipos y los esquemas, los primeros corresponden a un conjunto de creencias acerca de los atributos personales de un grupo de personas y los segundos se refieren al patrón de conductas apropiadas en relación con un evento, son, en otras palabras una forma de teorías implícitas, las cuales los individuos usan para organizar su experiencia del mundo, más específicamente son una teoría individual implícita acerca de un grupo social.

Con esto cabe preguntar cómo funcionan los estereotipos de hombres y mujeres cuando éstas últimas llegan a un puesto de liderazgo. Ayman (1993) en un estudio con mujeres jefes encontró que tanto las que se ubicaban en un extremo masculino o femenino parecían disconformes y con mal ajuste al equipo de trabajo, pero las que tienen un equilibrio en estos asuntos, es decir en lo emocional y la consideración con la independencia y asertividad se mostraron más ajustadas a su rol de líder.

Hasta ahora hemos explorado fenómenos culturales de país y de organización, estereotipos y pautas de crianza que podrían ser la fuente de las diferencias en las percepciones que se forma el personal en relación con su trabajo. Sin embargo, hay otros factores, de carácter personal, esquemas y rasgos que podrían explicar también algunas de las diferencias. Exploraremos un poco más estos últimos.

Retomamos lo que Beck (1990) ha llamado errores en el procesamiento de la información o distorsiones cognitivas. Los que podrían explicar, de alguna manera, que se perciba más positivamente unas realidades que otras y el género, educación y nivel jerárquico podrían estar relacionados con ello. Según el modelo del autor los seres humanos interpretamos la información de nuestro entorno y le damos sentido de acuerdo con nuestros esquemas. Las experiencias previas, la interacción con los

demás y las pautas de crianza favorecen la aparición de ciertas formas típicas de interpretar la información. Estas formas se vuelven automáticas y la ventaja de ello radica en la economía cognitiva. No obstante, esta automaticidad puede tener sus riesgos en tanto en algunas ocasiones, hemos aprendido errores en el procesamiento de la información y, por tanto, puede incrementarse la distancia entre lo que percibimos y la realidad. Conviene saber que, así como en la vida cotidiana, en el trabajo las personas no se ven afectadas por la realidad sino por la percepción que de esta tienen (Toro, 1992 y 2001).

Aunque el foco de atención de Beck (1990) es la psicopatología clínica y los errores son indicadores de trastornos psicopatológicos en muchos de los casos o de la presencia de esquemas maladaptativos, es común apreciar que en mayor o menor medida se pueden cometer algunos de estos errores perceptivos. A continuación los citamos para lograr una mejor comprensión: *inferencia arbitraria*: adelantar una conclusión en ausencia de evidencia que la apoye o aún cuando ésta es contraria. *Abstracción selectiva*: focalizarse en detalles fuera del contexto, haciendo caso omiso a la información más relevante de la situación y valorando todo el evento con base en esos detalles. *Sobregeneralización*: es un proceso en el cual se llega a una conclusión general a partir de uno o varios hechos aislados y de relacionar situaciones que no lo están. *Maximización y minimización*: las situaciones se abordan dándole un valor exagerado o infravalorado sin base en la evidencia real. *Personalización*: es una tendencia a atribuir acontecimientos externos a la responsabilidad de la propia persona, sin que exista evidencia para ello. *Pensamiento dicotómico o polarización*: clasificación extrema de las experiencias en una o dos categorías opuestas ignorando la existencia de puntos intermedios.

Esta lista nos permite enfocar la atención en relación con que la manera de percibir el Apoyo del Jefe puede estar condicionada por algunos de estos errores. Sin embargo, no existe la suficiente evidencia para considerar que esta sea una buena explicación, pues se trata, en este caso, de percepciones individuales, lo cual se contrapone a la conceptualización del CO en lo que se refiere a conocer las percepciones compartidas. Además no se conocen estudios que demuestren que estas comiencen siendo individuales o que reporten que un tipo de error es más común en hombres o mujeres, o por nivel educativo o jerárquico. Esto sería interesante conocerlo pues permitiría ver tendencias y con ello posibilidades de manejo colectivas, pero hasta el momento las conclusiones a las que podemos llegar en relación con ello carecen de sentido pues no existe el suficiente soporte científico que nos permita verificarlo.

Podríamos pensar entonces, si mantenemos presente que la cultura favorece diferencias en la forma como nos relacionamos con el mundo, que los hombres y las mujeres, según sea el caso, puedan tener algunos errores típicos del género en relación con la forma como se interpreta la información pero se requiere investigación al respeto para confirmarlo.

Por otra parte, es importante comprender que no necesariamente las percepciones menos positivas sobre el apoyo del jefe dependan de realidades poco favorables pues, como hemos visto, asuntos culturales, de pautas de crianza, esquemas y estereotipos, así como rasgos de personalidad, pueden estar influyendo la percepción, por esta razón se hace más importante conocer qué es lo que está condicionando la percepción de las personas sobre su trabajo, pues lo que sí se sabe es que independiente de la categoría demográfica que nos diferencie, las percepciones sobre nuestro trabajo nos afectan, cognitiva, emocional y conductualmente.

Además de explorar los esquemas, existe otro tipo de apreciación individual del fenómeno de la percepción ofrecida por Moos (1986) que puede ser útil para comprender las diferencias halladas. En su modelo el autor menciona que el CO promueve, afecta o ayuda a crear, en parte, los factores arquitectónicos, organizacionales y suprapersonales y este es afectado por los rasgos psíquicos, directamente, e indirectamente por los factores organizacionales. La estructura puede influir directamente el CO, Moos argumenta que los grupos pequeños tienden a ser más cohesionados. Aunque de esta última afirmación no se encuentra soporte empírico en el texto de Moos es importante conocer algunos de sus hallazgos.

En un estudio realizado por Moos et al (1986) encontraron que los empleados de algunas carreras como los ingenieros y los controladores aéreos presentaron, entre otros aspectos, bajos niveles de cohesión y apoyo del supervisor. Por el contrario los trabajadores con carreras de tipo social tendieron a la cohesión con la claridad y la innovación, lo cual resulta interesante pues muestra relaciones y explicaciones de las diferencias en la percepción de acuerdo al tipo de carrera. Este hallazgo le vale al autor para argumentar que las características personales influyen en el CO, pues considera que la elección de carrera es ante todo una elección individual, sin embargo, el estudio no explora el tipo y las características del trabajo en el cual están inmersas las personas en relación con su elección de carrera lo cual también podría explicar las diferencias.

Según todo lo anterior es importante, como lo afirma Zanelli (2002), que el psicólogo organizacional comprenda la naturaleza del poder y la autoridad, con el ánimo de entender el carácter jerárquico de las organizaciones, los límites entre autoridad y autoritarismo y sus implicaciones.

Aunque el enfoque de explicación desde aspectos individuales podría argumen-

tar, en parte, la existencia de diferencias, es importante recordar que el CO no son percepciones de una persona sino compartidas, que se exteriorizan en el lugar de trabajo cuando compartimos con otros y con ello suele hacerse una evaluación de que tan cierta es nuestra percepción. Pierde valor la diferencia individual ante la percepción grupal.

Sólo en el caso de personas con características especiales de liderazgo o mando podría pensarse que su posición formal o informal dentro del equipo podrá contagiar las percepciones de otros miembros, lo cual será negativo si sus propias impresiones son negativas y distantes de la realidad y positivo si son fieles a la realidad y favorables.

Si bien los aspectos culturales influyen es importante comprender que el clima se comparte independientemente del género, la educación y el nivel jerárquico, pues el trabajo nos exige interacción social. Esta no siempre se realiza de acuerdo con la estructura formal, sino, también, de acuerdo con los grupos informales con los cuales, por decisión propia, se decide compartir. El CO no sólo responde a estructuras formales sino también informales.

Finalmente encontramos otro tipo de situaciones que pueden favorecer diferencias en las percepciones. Según un estudio de Kopelman, Brief y Guzzo (1990) la forma como la empresa maneja los asuntos de personal puede afectar el CO. Sin embargo, igual que sucede con los errores en el procesamiento de la información y los factores psicológicos, este aspecto resulta insuficiente para explicar las diferencias entre hombres y mujeres, por nivel jerárquico y por nivel educativo, en cuanto esta realidad es, en la mayoría de los casos, común a las personas. Convendría, sin embargo, explorar a qué se asocia la mejora en el CO según las prácticas de la organización, pues, como lo afirman los mismos autores, no hay suficientes estudios que permitan concluir que esto sea así. Además se supone que todos

saben lo mismo de la organización, aunque habría que ver si están distribuidos de forma diferente en las empresas: las mujeres más cercanas a las áreas administrativas y los hombres más en producción donde la gestión administrativa es más distante.

Sin embargo, si realizar el estudio cambia algunas percepciones, lo que más favorece es la forma como el jefe lo asume. Pues como lo hemos visto el papel de este es central en la organización, como el que otorga posibilidades de participación, estímulo, apoyo, claridad en las responsabilidades del cargo y la forma como funciona la empresa y, además, gestión de los recursos.

Como pudo apreciarse hasta este punto hemos procedido a exponer algunas de las posibles razones que explican las diferencias y nos hemos centrado especialmente en el género, lo cual se debió a que en relación con las diferencias encontradas por nivel jerárquico y educativo encontramos pocas evidencias empíricas que sirvan para explicar los hallazgos de nuestra investigación, sin embargo a continuación mencionamos algunas de ellas. Díaz y Guerrero (1994 y García 2003, en García 2008), encontraron que a mayor nivel educativo la persona cuentan con herramientas que les permiten analizar y cuestionar las normas y valores de la sociocultura, los más educados aceptan menos. Lo cual resultó consistente con nuestro hallazgo pero contrario al de Moos (1986) que encontró que el CO positivo estuvo asociado, entre otras cosas, a niveles altos de educación del personal, mientras que los CO de bajo apoyo estaban bajo el influjo de personal con baja educación. Lo anterior evidencia que el comportamiento de la variable de acuerdo con el nivel educativo es poco consistente y se necesitarán más investigaciones que permitan corroborar que este afecta las percepciones y propicia diferencias.

En nuestro caso la investigación nos ha demostrado que personas con niveles educativos altos suelen ser más críticos de las

realidades que los rodean, las prácticas y la claridad organizacional. Esto ha sido particularmente evidente en estudios realizados en universidades colombianas (Sanín, 2008). Hay que tener en cuenta, además, que el nivel educativo está asociado generalmente al nivel jerárquico (Hofstede 1997), lo que explicaría también los resultados en esta última variable donde se encontró que los jefes perciben una menor claridad que el personal sin mando.

No obstante no resulta claro por qué las personas con un nivel jerárquico mayor perciben más favorablemente la calidad del liderazgo de sus propios jefes en comparación con los de niveles jerárquicos inferiores. Posiblemente el concepto de distancia de poder sirva para entenderlo, pues suele considerarse que a mayor nivel jerárquico mayor percepción de igualdad entre jefes y subalternos y a menor nivel, menor percepción de igualdad. También podría deberse a que efectivamente el trato recibido por los jefes se mejora a medida que mejora el nivel. No obstante se requiere mayor investigación que permita corroborar lo anterior.

CONCLUSIONES

El género de las personas tiene cierta capacidad para afectar las percepciones de las personas en relación con el Apoyo del jefe, lo cual está determinado, en alguna medida por las diferencias en los patrones de crianza y la cultura. Sin embargo, la multideterminación cultural aboga porque también la cultura organizacional modifique las percepciones haciéndolas más homogéneas e inhibiendo los efectos de la cultura de país más diferenciadora.

El nivel Jerárquico logra afectar, en cierta medida la percepción acerca del Apoyo del Jefe, no obstante se requiere indagar con mayor profundidad al respecto para encontrar las posibles explicaciones al fenómeno. Lo mismo sucede con el nivel Educativo. Posiblemente, en ambos casos, la distancia de poder, las diferencias cultu-

rales y los estereotipos puedan servir para comprender las diferencias en el resultado. Sin embargo, pudo apreciarse que los niveles Jerárquico y Educativo no fueron determinantes importantes de la percepción cuando se separó la muestra femenina de la masculina.

La determinación cultural de algunos comportamientos según el género, puede propiciar patrones comportamentales que logran afectar la realidad y por tanto la forma como ésta se percibe.

Los errores en la percepción, los estereotipos y prejuicios pueden explicar diferencias individuales pero carecen de valor

teórico cuando nos referimos a percepciones compartidas, a menos que dentro de los grupos existan personas, que por su rol, logren contagiar sus impresiones a los demás.

Se requieren investigaciones adicionales que aborden diferencias en la percepción en relación con el liderazgo desde otras variables demográficas, que permitan una mejor comprensión de este fenómeno social de la vida de trabajo.

Sería interesante explorar diferencias en la percepción asociadas al género del jefe, lo que permitiría complementar los hallazgos de la presente investigación.

Referencias

- Anderson, N. Lievens, F. van Dam, K. Born, (2006). M. Construct-Driven Investigation of Gender Differences in a Leadership-Role Assessment Center. *Journal of Applied Psychology*. VOL 91 N°3.
- Ardila, Rubén (1986). *Psicología del Hombre Colombiano, Cultura y Comportamiento Social*. Bogotá Colombia: Plana Colombiana Editorial S.A.
- Ayman, R. (1993). Leadership Perception: The role Of gender And Culture. En: *Leadership Theory and Research, Perspectives and Directions*. Academic Press.
- Beck, A. y Freeman A (1990): *Terapia cognitiva de los trastornos de la Personalidad*. Barcelona: Paidós.
- Bernat, L. (2003). Análisis de género de las diferencias salariales en las siete principales áreas metropolitanas colombianas: ¿Evidencia de discriminación? En: *Investigaciones sobre género y desarrollo en Colombia*. Cuadernos PNUD. Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer. Colombia.
- Caruso, D. Salovey, P (2005). *El Directivo Emocionalmente Inteligente*. La inteligencia Emocional en la Empresa. Madrid: Ed. Alga.
- Chevalier, R. (2007). *A Manager's Guide to Improving Workplace Performance*. New York: Amacom.
- Cinzel, (2005). Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional. Ficha Técnica. ECO IV. Actualización Psicométrica. Documento Inédito.
- Cinzel, (2006). Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional. Ficha Técnica ECO IV. Actualización Psicométrica. Documento Inédito.
- Cinzel, (2007). Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional. Ficha Técnica. ECO IV. Actualización Psicométrica. Documento Inédito.
- Cinzel, (2008). Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional, Ficha Técnica. ECO IV. Actualización Psicométrica. Documento Inédito. Cinzel Marzo 9 y 10 de 2.006.
- Cooper, M (1976). Occupational Sources of Stress: a Review of the Literature Relating to Coronary Heart Disease and Mental Health. *Journal of Occupational Psychology*. Vol. 49 No 1.
- Dickson, M. Resick, C. Hanges, P. (2006). When Organizational Climate is Unambiguous, it is also strong. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 91, N° 2.

- García, A (2006). *Comportamiento de la variable apoyo del jefe por tipo de contrato, ciudad, sector de la economía y género*. IV Simposio Internacional sobre Clima Organizacional, Liderazgo y Riesgo Psicosocial. Medellín: Cincel.
- García, A. (2004). Consideraciones para el Diagnóstico e Intervención de la Variables de Clima Organizacional "Apoyo del Jefe". *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Medellín.
- García, T. (2008). Cultura Tradicional y Masculinidad Femenidad. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 42 Numero 1. Enero- abril.
- Goleman, D. (1998) *La inteligencia emocional en la empresa*. Montevideo: Ed. Zonalibro.
- Goleman, D. Boyatzis, R. & Mckee, A. (2002) *Primal Leadership. Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard
- Hackman, R. (1986). The Psychology Of Self-Managemente in Organizations. En: *Psychology and Work: Productivity, Change, And Employment*. APA. Washington.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations. Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Kopelman, R. Brief, A. Guzzo, R. (1990). The role of climate and culture in productivity. En *Organizational Climate and Culture*. San Francisco. Oxford: Ed. Jossey Bass Publishers.
- Londoño, M. (200). Similitudes y diferencias en Apoyo del Jefe e Imagen Gerencial entre los países Latinoamericanos de Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú, Costa Rica y Panamá. *Revista Interamericana de psicología Ocupacional*. Vol. 26 No. 2.
- López, R. (2004). Actualización Psicométrica de la Encuesta ECO de Clima Organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 23 N° 2.
- Lyness, K, y Heilman, M (2006). When fit is Fundamental: Performance Evaluations and Promotions of Upper-Level Female and Male Managers. *Journal of Applied Psychology*. VOL 91 N°4
- Moos, R. (1986). Work as a human Context. En: *Psychology and Work: Productivity, Change, And Employment*. Washington: APA.
- Pettigrew, A. (1990). Two Constructs in Search of a Role. En *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Ed. Jossey Bass Publishers.
- Reichers A. y Schneider, B. (1990). Climate and Culture: an evolution of constructs En *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Ed. Jossey Bass Publishers.
- Rhoades, L. Eisenberg R. (2006). When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*. VOL 91, N° 3.
- Romero O. (1997). Cambios Organizacionales, Cambios Educativos y Liderazgo Motivacional, *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Medellín: Cincel.
- Salom. C (1994). *La evaluación de Desempeño: Un enfoque Motivacional*. Centro de investigaciones Psicológicas, ULA. Memorias EVEMO. Caracas, Venezuela.
- Sanín, A (2008). *Estudio de Clima Organizacional Universidad Javeriana de Bogotá*. Centro De investigación en Comportamiento Organizacional Cincel: Medellín. Informe inédito.
- Schein, E (1982). *Dinámica de la Carrera Empresarial*. Fondo Educativo Interamericano. Estados Unidos.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2ª, Ed. San Francisco: Josey-Bass.
- Stone, F (2007). *Coaching, Counseling and Mentoring*. US: Amacon.

- Toro, F (1992). *Desempeño y Productividad*. Medellín: Cincel
- Toro, F (1992). *Motivos, Intereses y Preferencias de Empleados y Gerentes*. Medellín: Cincel.
- Toro, F (1998). Dirección de Reuniones Efectivas, Folleto. Medellín: Cincel.
- Toro, F (2001). *El Clima organizacional, Perfil de Empresas Colombianas*. Cincel Medellín.
- Toro, F (2005). Liderazgo Organizacional Objeciones y Quejas Sobre el Apoyo del Jefe. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 24, N° 1 y 2.
- Toro, F. (1.992). Diseño y validación de un instrumento para evaluación del clima organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 11, N° 1 y 2.
- Toro, F. (1.995). Evaluación de la Imagen Gerencial como subproducto del Estudio del Clima Organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 14, No. 1.
- Toro, F. (1.996). Avances en la medición del Clima Organizacional con la encuesta ECO. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 15, N° 1.
- Toro, F. (1.997). *Relación entre el CO y la Imagen Gerencial*. Primer Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional. Bogotá: Cincel.
- Toro, F. (2007). Incidencia de la Imagen Gerencial sobre el Apoyo Organizacional Percibido. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Cincel Medellín. Vol. 26, N° 1.
- Turbay, M (2003). Una mirada de género a la Encuesta de calidad de vida 2003: Jefatura de hogar y seguridad social en Colombia. En: *Investigaciones sobre género y desarrollo en Colombia*. Cuadernos PNUD. Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer. Colombia.
- Zanelli, J. (2002). *O psicólogo nas organizações de trabalho*. Porto Alegre: Ed. Artmed.