

INCIDENCIA DE LA CONDUCTA SOCIAL DE LOS JEFES SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS NACIONALES Y LATINOAMERICANAS.

Maria Eugenia Londoño Londoño.

Alejandro Sanín Posada.

Fernando Toro Álvarez

Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional

ANTECEDENTES

Esta presentación retoma datos de los estudios más recientes realizados en la línea de investigación Clima Organizacional y Liderazgo por el Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional Cíncel Ltda. durante los últimos cuatro años. Esta línea de investigación constituye un macroproyecto 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. Con el fin de cumplir este propósito 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). Otros hallazgos de esta línea han revelado también que existen algunas condiciones externas al personal que resultan determinantes de las percepciones en relación con el Apoyo del Jefe, como es el caso del sector de la economía y algunas otras que no suelen afectarlo, como el tipo de contrato, el género y la ciudad de ubicación de la empresa (García, 2006).

En el presente escrito se especifican los resultados de cuatro investigaciones recientes denominadas:

- Diferencias en Apoyo del Jefe e Imagen Gerencial en Muestras de Colombia, Costa Rica, Ecuador, Panamá, Perú y Venezuela (Londoño, 2007)
- Estudio de Diferencias en Apoyo del Jefe e Imagen Gerencial Asociadas al Género, Nivel Educativo y Nivel Jerárquico (Sanín, 2007)
- Efecto sobre el Clima Organizacional de una Experiencia de Formación de Líderes (Toro, 2007b)
- Relación entre los Estilos de Influencia de los Jefes y el Clima Organizacional (Toro, 2008).

MARCO CONCEPTUAL

Clima Organizacional

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.

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 estas investigaciones se abordan dos grandes descriptores de la conducta social de los jefes en el trabajo, a saber Apoyo del Jefe e Imagen Gerencial, y se examina cómo afectan la percepción de otras realidades del trabajo entre el personal.

Apoyo del Jefe e Imagen Gerencial

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. Por lo tanto, la Imagen Gerencial es un indicador genérico de la calidad del liderazgo derivado principal, pero no exclusivamente, de las percepciones de quienes colaboran con un jefe en una organización.

En 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)

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 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. 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.

En conclusión, a partir de las investigaciones reportadas tanto en la literatura científica como en los resultados obtenidos por el Centro de Investigación Cincel, se evidencia la importante incidencia que la conducta social de los jefes tiene en el Clima Organizacional de las empresas y, por esta razón, una comprensión más completa de estas relaciones brindará mejores herramientas para la gestión de este fenómeno psicosocial.

MÉTODO

Los presentes estudios son de carácter exploratorio. Todos fueron realizados 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. El Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional –Cincel- posee una base de datos en la que se registran 69.180 casos recolectados en 112 empresas colombianas y latinoamericanas. En la Tabla No. 1 se pueden observar las características de la muestra utilizada en cada uno de los estudios reportados en el presente escrito. 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.

INSERTAR LA TABLA NO. 1 AQUÍ

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.

Instrumentos

Clima Organizacional. Se utilizó la Encuesta de Clima Organizacional ECO IV, instrumento factorial que ha sido validado en Colombia (Toro. 1992 y 1996 y López, 2004) (Cincol 2005, 2006, 2007 y 2008) y otros países latinoamericanos (Toro, 2008). En la última revisión psicométrica realizada en 2008 con una muestra de 22.505 casos correspondientes a 59 empresas (Cincol, 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.

Estilos de Influencia

La Encuesta de Estilos de Influencia integra varios conceptos, mide la orientación de los jefes en tres modalidades de influencia de un jefe examinadas experimentalmente, con mandos latinoamericanos, por un equipo de investigación (Salom y Barreat, 1998). Las investigadoras denominaron estas estrategias Retadora, Controladora y Afiliativa, según predominara uno de los tres motivos sociales de logro, poder o afiliación.

Para el desarrollo del instrumento se tuvieron en cuenta minuciosamente los elementos del modelo conceptual expuesto. A partir de él se formularon situaciones de tarea y de relación, se redactaron de tal modo que se relacionaran con estados de estrés, armonía, ambivalencia e incertidumbre y se procedió a realizar la validación de los distintos contenidos y de la estructura del instrumento (Toro, 2008). Esta escala permite evaluar el peso relativo que cada jefe le concede a conductas representativas de cada uno de los tres estilos de influencia evaluados.

A continuación se presentan las definiciones de los tres estilos de influencia examinados en este estudio, acompañadas de algunos ejemplos de conductas que los ilustran.

- *Orientación al logro.* Tendencia a asumir acciones, reacciones o decisiones dirigidas a alcanzar el éxito, a persistir, a emprender acciones de manera imaginativa, autónoma y con un grado positivo de ambición. Puede caracterizarse por actuaciones como: Aceptar y proponerse retos y metas ambiciosas, preocuparse por la excelencia y por la calidad de la acción o de los resultados, asumir retos y compromisos de manera espontánea, preocuparse por la eficiencia y la efectividad en el logro de resultados, experimentar seguridad y confianza en relación con la posibilidad de obtener lo deseado o propuesto.
- *Orientación al Control.* Tendencia a asumir acciones, reacciones o decisiones dirigidas a orientar o influenciar a otros, a buscar el control, el dominio o el manejo de situaciones o de personas. Puede caracterizarse por actuaciones como: Asignar tareas o responsabilidades a otros, aún sin que resulte importante su interés o su acuerdo, conseguir la adhesión de otros a los propios criterios o modos de actuar, sugerir insistentemente, demandar, exigir algo a otras personas, orientar, encausar, liderar, ejercer influencia sobre las acciones o los modos de pensar de otras personas.

- *Orientación a las Relaciones.* Tendencia a asumir acciones, reacciones o decisiones que buscan iniciar, establecer o conservar relaciones interpersonales amistosas, armonía social, camaradería, amistad. Puede caracterizarse por acciones como: Interés por el trato y por las relaciones interpersonales, deseo de iniciar o mantener relaciones amistosas con otras personas, preocupación por evitar aquello que pueda molestar, disgustar o defraudar a los otros, deseo de agradar y de obtener aprecio y afecto de otros y deseo de mostrarse atento y comprensivo con los demás.

Procedimiento

En los cuatro estudios 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 no 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 112 empresas de las que se tiene datos. Se calcularon las diferencias estadísticamente significativas y las comparaciones pertinentes para cada estudio. 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. Por último, para determinar relaciones de causalidad se realizaron análisis de regresión a través del método de pasos sucesivos.

RESULTADOS

A continuación se presentan las generalidades de las cuatro investigaciones más recientes de la línea de investigación Clima Organizacional y Liderazgo. Los detalles de estos estudios pueden consultarse en las publicaciones referenciadas al final del presente escrito.

“Diferencias en Apoyo del Jefe e Imagen Gerencial en Muestras de Colombia, Costa Rica, Ecuador, Panamá, Perú y Venezuela” (Londoño, 2007)

Esta investigación muestra 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 la variable 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.

“Estudio de Diferencias en Apoyo del Jefe e Imagen Gerencial Asociadas al Género, Nivel Educativo y Nivel Jerárquico” (Sanín, 2007)

Se presenta en esta investigación 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. 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 teórica se centra en aspectos culturales y personales que pueden explicar las diferencias encontradas.

“Efecto sobre el Clima Organizacional de una Experiencia de Formación de Líderes” (Toro, 2007b)

Este estudio evaluativo se llevó a cabo en una organización comercial dedicada a la distribución y venta de los productos alimenticios. Tuvo como propósito práctico verificar la posibilidad de mejorar el clima organizacional (CO) de la empresa mediante una estrategia de mejoramiento del liderazgo del personal de mando. Un segundo objetivo de carácter teórico consistió en buscar nuevas evidencias acerca del efecto de la conducta de los jefes sobre la calidad del CO en general, tal como se ha reportado en otros contextos.

En los datos registrados en el primer estudio de CO realizado en el 2005 se observa que en el 80% de las variables examinadas los resultados están por debajo de los valores medios de un grupo de referencia conformado por 91 empresas de todo el país. Particularmente bajos estuvieron los resultados en Retribución, Claridad Organizacional y Trabajo en Equipo.

La gerencia de la empresa decidió acoger como prioritaria una sugerencia del centro de Investigación en Comportamiento Organizacional, que realizó el diagnóstico. Este recomendó llevar a cabo un mejoramiento significativo del liderazgo de los mandos en los siguientes temas: Autoconciencia Gerencial, Asertividad, Resiliencia, Manejo del Estrés, Escucha Activa, Manejo de la Retroalimentación.

Posteriormente, después de realizar el proceso de formación con los jefes de la empresa, se realizó un segundo diagnóstico en el año 2006 en el que se evidenció que ocurrió una mejora significativa en la variable Apoyo del Jefe y en los indicadores de Imagen Gerencial y Calidad del Clima Organizacional. La cual indica que una mejora en la manera como se perciben las acciones del jefe repercute en una mejora en las percepciones que las personas tienen sobre las realidades laborales.

“Relación entre los Estilos de Influencia de los Jefes y el Clima Organizacional”
(Toro, 2008)

Este estudio se llevó a cabo en una organización de servicios de telecomunicaciones, con solo unos pocos años de existencia, ubicada en un medio organizacional altamente competitivo. Contaba en la época con una planta de personal de 2550 empleados, provenientes de la fusión de tres empresas distintas que se integraron en una sola, como estrategia para enfrentar la dura realidad competitiva de ese sector de la economía. Se buscaba explorar la medida en que los distintos estilos de influencia de los jefes, provenientes de las diversas empresas, tenían capacidad para influenciar el clima organizacional en una dirección positiva o negativa. Para el efecto fue preciso diseñar un instrumento para evaluación de estilos de influencia que se utilizó en asociación con la encuesta ECO IV de clima organizacional. Resultaba de interés y utilidad identificar los diversos estilos de liderazgo de los jefes a fin de poderlos fortalecer o re-encausar para el mejoramiento del clima organizacional de la compañía.

Los datos recopilados ponen en evidencia varias realidades importantes:

La Orientación al Logro correlaciona negativa y significativamente con las variables Apoyo del jefe, Disposición al Esfuerzo y con el indicador de Calidad del Clima Organizacional.

La Orientación al Control no apareció relacionada, ni positiva ni negativamente, con ninguno de los aspectos del clima considerados.

La Orientación a las Relaciones correlacionó positivamente con todas las variables de clima, aunque sólo en cinco casos tal relación resultó significativa. Estas variables fueron Trato Interpersonal, Claridad Organizacional, Trabajo en Equipo, Apoyo Organizacional Percibido y Calidad del clima.

Este conjunto de resultados evidencia que la sensibilidad social de los jefes, su madurez y su modo de tratar a sus colaboradores condicionó parcialmente el clima organizacional de la empresa estudiada. Sabemos que, como consecuencia de un clima positivo se genera en los equipos compromiso (Toro, 1999; 2001), sentido de pertenencia (Toro, 1998), disposición al esfuerzo (Toro, 2003), altos niveles de desempeño y productividad, además de una disposición positiva y constructiva en las etapas y procesos de cambio de la empresa (Toro, López, Sanín, 2007).

CONCLUSIÓN

En los diferentes estudios se ha encontrado que 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.

Referencias

- Cincel, (2005). Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional. Ficha Técnica. ECO IV. Actualización Psicométrica. Documento Inédito.
- Cincel, (2006). Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional. Ficha Técnica ECO IV. Actualización Psicométrica. Documento Inédito.
- Cincel, (2007). Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional. Ficha Técnica. ECO IV. Actualización Psicométrica. Documento Inédito.
- Cincel, (2008). Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional, Ficha Técnica. ECO IV. Actualización Psicométrica. Documento Inédito. Cincel Marzo 9 y 10 de 2.006.
- Dickson, M. Resick, C. Hanges, P. (2006). When Organizational Climate is Unambiguous, it is also strong. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 91, N° 2. Pp 351-363
- 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. pp 90-93
- Goleman, D. (1998) *La inteligencia emocional en la empresa*. Montevideo: Ed. Zonilibro.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations. Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Londoño, M. (2007). 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. Pp 86-101.
- López, R. (2004). Actualización Psicométrica de la Encuesta ECO de Clima Organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 23 N° 2. Pp 94-100.

- 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.
- Reichers A. y Schneider, B. (1990). *Climate and Culture: an evolution of constructs* En *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Ed. Jossey Bass Publishers.
- Salom, C. & Barreat, Y. (1998). Estrategias de influencia usadas por lo líderes motivacionales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 17, No. 2, pp 89-99
- Sanín, A (2007). Estudio de Diferencias en Apoyo del Jefe e Imagen Gerencial Asociadas al Género, Nivel Educativo y Nivel Jerárquico. *Revista Interamericana de psicología Ocupacional*. Vol. 26 No. 2. pp 102-126.
- Schneider, B (1990) *Organizational Climate and Culture*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- 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. Pp 46-59.
- 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, pp 163-174.
- 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. Pp 73-83.
- Toro, F. (1.996). *Avances en la medición del Clima Organizacional con la encuesta ECO*. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 15, N° 1, pp 1-10
- Toro, F. (1.997). *Relación entre el CO y la Imagen Gerencial*. *Primer Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional*. Bogotá: Cincel.
- Toro, F (2001). *El Clima organizacional, Perfil de Empresas Colombianas*. Cincel Medellín.
- Toro, F. (2007a). *Incidencia de la Imagen Gerencial sobre el Apoyo Organizacional Percibido*. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Cincel Medellín. Vol. 26, N° 1. Pp 46-55.
- Toro, F. (2007b) *Reporte presentado en el XXXI Congreso Interamericano de Psicología*. México DF.
- Toro, F. (2008). *Relación entre los Estilos de Influencia de los Jefes y el Clima Organizacional*. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Cincel Medellín. Vol. 28, N° 1. Pp 133-145.
- Toro, F (2009). *Clima Organizacional, Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. Medellín: Cincel.

Tabla No. 1. Características de la muestra utilizada en cada uno de los estudios presentados.

TÍTULO DEL ESTUDIO	TAMAÑO MUESTRA	PARTICULARIDADES N		
Diferencias en Apoyo del Jefe e Imagen Gerencial en Muestras de Colombia, Costa Rica, Ecuador, Panamá, Perú y Venezuela	66.924	País	Colombia	61.571
			Costa Rica	978
			Ecuador	305
			Panamá	1376
			Perú	489
			Venezuela	2.205
Estudio de Diferencias en Apoyo del Jefe e Imagen Gerencial Asociadas al Género, Nivel Educativo y Nivel Jerárquico	69.180	Género	Femenino	7.666
			Masculino	17.876
		Nivel Jerárquico	Jefe	8.477
			No Jefe	45.172
		Nivel Educativo	Primaria	1.280
			Bachillerato	6.123
			Técnicos - Tecnológicos	4.702
			Profesionales	3.934
			Posgrado	2.348
Efecto sobre el Clima Organizacional de una Experiencia de Formación de Líderes	193			
Relación entre los Estilos de Influencia de los Jefes y el Clima Organizacional	509	Nivel Jerárquico	Jefes	103
			Colaboradores	406