

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

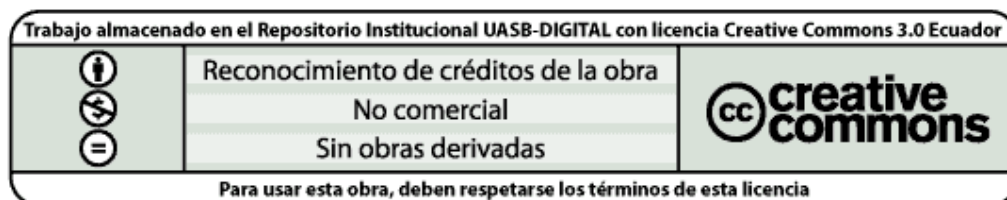
Área de Gestión

Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

La correlación entre el desarrollo emocional y el alto desempeño en cargos directivos en la empresa Diners Club del Ecuador en el área de negocios

María Paulina Cobo Cordero

Quito, 2016



CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, María Paulina Cobo Cordero, autora de la tesis titulada *La Correlación entre el Desarrollo Emocional y el Alto Desempeño en cargos directivos en la empresa Diners Club del Ecuador en el área de negocios*, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en Desarrollo de Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 06 de Enero de 2016

Firma:

María Paulina Cobo Cordero

**Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Ecuador**

Área de Gestión

Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**La Correlación entre el Desarrollo Emocional y el Alto Desempeño en cargos
directivos en la empresa Diners Club del Ecuador en el área de negocios**

Autora: María Paulina Cobo Cordero

Tutor: Magister Daniel Montalvo Figueroa

Quito, 2016

Resumen

Generalmente, se podría afirmar que las personas que alcanzan niveles directivos dentro de las organizaciones están bien preparadas en sus habilidades tanto cognitivas como técnicas; sin embargo, lo que la gente sabe sobre manejar emociones -propias y las ajenas- resulta estar fuera de su campo de conocimiento.

Conocer sus propias emociones y reconocer las de su equipo es un pilar que ayuda a generar credibilidad, liderazgo y licencia de aceptación grupal para operar generando beneplácitos corporativos que, conjugados con resultados positivos, podrían convertirse en ventajas competitivas frente a ejecutivos sin estas habilidades emocionales bien desarrolladas.

En el actual entorno organizacional que comprende estructuras más dinámicas y amplias, responsabilidades transnacionales y grandes retos por parte de las organizaciones-, los líderes están expuestos a modelos cada vez más complejos, donde su capacidad de influir, liderar y generar resultados con buenos ambientes organizacionales se convierte en una garantía de competitividad.

En ocasiones se puede evidenciar que la organización, por su cultura o estructura organizacional, condiciona este liderazgo, por lo que la real aplicabilidad y efectividad del desarrollo emocional que tenga un directivo puede verse supeditado por esta realidad corporativa.

Los sistemas organizacionales establecen normas que rigen todos los procesos y sistemas de la empresa, incluso la conducta de las personas está sujeta a estas normas conductuales. Por esto, no siempre *permiten* que cada directivo pueda utilizar su propio estilo, sino que debe acoplarse al que más se adecúe al entorno y cultura organizacional ya que lo condiciona: si no se adapta, el sistema lo puede rechazar.

Con base en lo anterior, el propósito de esta investigación es determinar si existe una correlación entre el desarrollo emocional en el individuo, que le permite ser consciente de sus propias emociones, y el impacto de éstas en su entorno laboral principalmente; es decir, en sus equipos de trabajo y relaciones laborales, y si este factor influye en su desempeño y en la consecución de resultados en su nivel de directivo. Así se evidenciaría si efectivamente los líderes que poseen un alto nivel de desarrollo emocional tienen un mejor desempeño que los que no tienen este tipo de madurez.

A mis padres y a mi esposo.

Agradecimientos

Quiero agradecer a Dios por darme la vida, las fuerzas y las oportunidades para poder estudiar y aprender en diferentes entornos lo que tanto me gusta: el comportamiento humano. A mi mamá, por ser mi pilar en la vida, por ayudarme a creer en mí misma y por enseñarme a siempre ir más allá para ser una mejor persona y profesional. A mi papá, que siempre me guía y me empuja desde arriba. A mi esposo, por ser mi compañero de viaje y compartir mis sueños. Y a mi padrino, por apoyarme incondicionalmente para poder ir cumpliendo mis metas.

Gracias también a Daniel Montalvo por ser mi tutor, por enseñarme tanto y por ser un referente de profesional y de conocimiento.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO PRIMERO.....	14
1. Marco teórico	14
1. 1. Las emociones	14
1.1.1 Diferenciando emoción y estado de ánimo	16
1.2 El Cerebro	19
1.2. 1 Dos mentes.....	20
1.2.2 Emociones y cerebro.....	21
1.3 Cultura organizacional.....	22
1.4 Poder y política.....	24
1.4.2 Clases de poder	25
1.4.3 Política	26
1.5 Liderazgo.....	27
1.5.1 Teorías sobre liderazgo	28
1.5.2 Teorías basadas en las características.....	28
1.5.3 Teorías basadas en el comportamiento	28
1.5.4 Teoría situacional de Hersey Blanchard.....	29
1.5.5 Estilos de dirección	29
1.5.6 Compatibilidad entre los estilos de dirección.....	33
1.5.7 Motivos de estilo de dirección dominante.....	33
1.6. Clima laboral.....	34
1.7. Motivación	35
1.7.1 Teorías sobre motivación	36
1.7.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades	37
1.7.3 Teoría de las necesidades de McClelland	37
1.8 Modelos de gestión por competencias	38
1.8.1 Tipos de competencias:	40
1.8.2 Diccionario de competencias.....	40
CAPÍTULO SEGUNDO.....	41
HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN	41
2.1 Test de autoevaluación de motivos sociales.....	41

2.2 Escala rasgo de meta-conocimientos sobre estados emocionales TMMS-24	43
2.3 Herramienta estilos de dirección	44
2.4 Herramienta de medición de clima laboral	46
2.4 Herramienta de medición de competencias de gestión de equipos	48
2.5 Proceso de gestión del desempeño	49
CAPÍTULO TERCERO	55
ACOPIO Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN	55
3.1 Desempeño entre hombres y mujeres	56
3.2 Relación entre el desempeño y estilo de dirección	57
3.3 Relación entre factores	59
3.4 Análisis de dependencia estadística entre el desempeño y los factores	61
3.5 Reducción de variables a través de las componentes principales	64
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68
Conclusiones	68
Recomendaciones	71

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Lóbulos cerebrales	22
Gráfico 2	Modelo de competencias	39
Gráfico 3	Análisis del factor REGR	59
Gráfico 4	Análisis del factor REGR	60
Gráfico 5	Análisis del factor REGR	60
Gráfico 6	Análisis del factor REGR	61
Gráfico 7	Componente en espacio rotado	64
Gráfico 8	Componentes en espacio rotado	65
Gráfico 9	Componente en espacio rotado	66
Gráfico 10	Componente en espacio rotado	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Correlación significativa	56
Tabla 2	Pruebas de normalidad	57
Tabla 3	Pruebas de muestras independientes	57
Tabla 4	Correlaciones	58
Tabla 5	Resumen del modelo	62
Tabla 6	Variable dependiente: desempeño	63
Tabla 7	Método de extracción: análisis de componentes principales	64
Tabla 8	Matriz de componente rotado/a	65
Tabla 9	Matriz de componentes principales	66

Introducción

De acuerdo al planteamiento de Zimbardo, “la comprensión plena de la dinámica de la conducta humana nos exige reconocer el alcance y los límites del poder personal, del poder situacional y del poder sistémico” (Zimbardo 2011, 17)

Conforme a este planteamiento, el autor invita a reflexionar la manera en la que las personas comprenden los hechos y distintas situaciones. Tradicionalmente, se intenta identificar qué cualidades personales han dado origen a una acción determinada, es decir, qué rasgos de personalidad o temperamento tiene determinada persona que le ha permitido llegar a una precisa situación.

Esta visión es individualista ya que intenta explicar el resultado de una acción o situación basada en el poder de una persona para ejecutarla; esta tendencia individualista responde a un contexto o a una cultura occidental: “la noción esencialista atribuye la conducta a factores, disposiciones y la noción incremental la atribuye a factores situacionales” (Zimbardo 2011, 28)

La psicología social a la que corresponde Zimbardo evita el criterio *disposicional*, cuestionándose “en qué medida los actos de una persona se pueden deber a factores externos a ella, a variables situacionales y a procesos propios de un entorno o un marco dado” (Zimbardo 2011, 29)

Cuando se intenta entender a la persona, no se lo puede hacer desde una sola perspectiva; como plantea Víctor Frankl en *Logoterapia*, “el ser humano vive una unidad y una distinción es uno mismo y múltiple. Tiene tres dimensiones: física, psíquica y espiritual. Cada una de estas tiene una relativa autonomía al interior de una unidad” (Luna 2011, 18)

Según el planteamiento de Frankl, que hace referencia a la complejidad que demanda el intento de entender a la persona, no se puede comprender su modo de comportamiento e interacción dejando de lado el contexto en el que se desarrolla y cómo la impacta, no solo en su dimensión física, sino psíquica, cognitiva e inclusive espiritual.

El comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, como expone Robbins, “alcanza su máximo grado de complejidad cuando añadimos el sistema formal de la organización a nuestros conocimientos del comportamiento individual y grupal” (Robbins y Judge 2009, 17).

Cada organización responde a un sistema y modo de operar diferente; cada empresa mantiene una cultura organizacional que marca su identidad: “expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de una organización. Cuando se habla de la cultura de una organización, se hace referencia a su cultura dominante. Es esta visión amplia de la cultura la que le da a la organización su personalidad distintiva” (Robbins y Judge 2009, 525).

La cultura dentro de las organizaciones es un factor clave que encauza y condiciona la conducta humana.

Autores como Daniel Goleman pretenden demostrar mediante sus planteamientos que todas las personas pueden tomar conciencia plenamente de sus propias emociones y aprender a controlarlas y conducirlos para poder comprender los sentimientos de las demás personas, saber manejar mejor el entorno, cualquiera que éste sea. Esto permitiría no solo mayores posibilidades de desarrollarse personalmente, sino profesionalmente.

Por un lado, Zimbardo advierte que “si no nos hacemos sensibles al verdadero poder del sistema, que siempre se oculta tras un velo de secretismo y entendemos plenamente sus propias reglas, el cambio conductual será pasajero” (Zimbardo 2011, 29)

Por otro lado, existe una perspectiva más conciliadora entre el poder del individuo y el poder del sistema; Víctor Frankl postula que “el hombre como ser único, irrepetible y original puede, por medio de la conciencia, conciliar la ley moral general con las circunstancias personales y específicas de una situación” (Luna 2011, 21).

Si bien cada organización tiene sus propios procesos de gestión, estructura, cultura y clima organizacional, es indudable que hay notables diferencias en cómo los líderes y directivos de los diferentes equipos y áreas que la conforman los aplican, y de esta manera hacen que surjan diferencias no solo en los resultados organizacionales sino en el comportamiento de las personas.

A partir de ello, formulamos la pregunta central a ser dilucidada en la presente investigación: ¿es relevante analizar si pueden las personas que ocupan cargos directivos utilizar el desarrollo emocional para obtener un alto desempeño, o este factor depende del sistema organizacional en el que se encuentra?

La hipótesis de la investigación, de igual forma es conocer si personas que ocupan cargos directivos pueden utilizar el desarrollo emocional para obtener un alto desempeño, o si este factor depende del sistema organizacional.

Para comprobar la viabilidad de la hipótesis, se realizó un estudio de caso en la empresa Diners Club del Ecuador.

El objetivo general del estudio es analizar si el adecuado desarrollo emocional en un directivo le permite tener un alto desempeño apalancado en un buen liderazgo o si este desarrollo emocional y liderazgo están condicionados al sistema organizacional.

Los objetivos específicos son: comprender el proceso de desarrollo emocional; entender cómo influye el desarrollo en el liderazgo y desempeño de un directivo; y determinar en qué medida el sistema organizacional impacta en el desarrollo emocional de los directivos.

Para abordar el objeto de conocimiento, se realizará un estudio descriptivo-explicativo; se obtendrá la información tanto por fuentes primarias –se utilizarán encuestas, test y otros elementos recabados directamente de la misma organización– como fuentes secundarias. Las segundas provienen del enfoque teórico, por medio de varios autores de libros, revistas, distintas investigaciones alrededor del tema, etc.

El alcance de nuestra investigación serán los directivos del área de Negocios de la empresa Diners Club del Ecuador.

En el primer capítulo, se desarrollará el marco teórico, de tal manera que permita entender a profundidad importantes temáticas como las emociones –que es la temática clave en torno al cual gira el presente estudio–, el cerebro, y su relación con el procesamiento de las emociones. Asimismo, la cultura organizacional, el impacto en el sistema organizacional, el funcionamiento de las variables de poder y manejo político dentro de la organización. Se revisará cómo el liderazgo tiene un gran impacto en el mundo de las organizaciones y cómo, a lo largo del tiempo, este término ha ido evolucionando y transformándose hasta la actualidad, de tal manera que se lo relaciona directamente con resultados organizacionales como es el clima laboral.

Para poder comprender qué estimula a las personas, se recogerán las motivaciones que han tenido los distintos líderes para poder conseguir lo que muchas veces se ha declarado imposible y así, finalmente, se comprenderá cómo el modelo de gestión de competencia ha pasado a ser un modelo de gestión de recursos humanos y de liderazgo tan importante para las personas y las empresas.

En el capítulo dos, se expondrán las diferentes herramientas empleadas para obtener los datos necesarios para la elaboración de la investigación desde la dimensión

cuantitativa. Se explicará cómo funciona el test de autoevaluación de los motivos sociales –que tiene como propósito principal conocer los motivos o impulsos motivacionales que predominan en nuestra población de directivos–. Los resultados del test TMMS-24 permitirán conocer las diferencias individuales entre los directivos en el modo de percibir y comprender las emociones. El cuestionario de estilos de dirección posibilitará entender el estilo de liderazgo que tienen los diferentes directivos del estudio y discernir los resultados que tiene el área de negocios en lo referente a la medición de clima laboral. También se explicarán las competencias de dirección de equipos que se evaluarán, así como los resultados del proceso de gestión de desempeño realizado en la empresa Diners Club del Ecuador.

En el tercer capítulo, se explicará cómo se ha realizado el procesamiento de la información. Para ello, se propone hacer un análisis inicial de las variables de cada uno de los grupos a efecto de determinar si existe redundancia de información; se utilizará una técnica de reducción de variables denominada Análisis de Componentes Principales (ACP). El ACP es una técnica estadística que tiene la capacidad de reducir el número de variables permitiendo una mejor comprensión del hecho a cambio de una pérdida “mínima” de información.

Finalmente, se expondrán las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado después del presente trabajo de investigación.

Capítulo primero

1. Marco teórico

Tal como se explicó en la introducción, este capítulo tiene el objetivo de explicar –de manera conceptual– temas como las emociones, la relación entre el cerebro y las emociones; la cultura organizacional, el liderazgo, y algunas teorías relacionadas: clima laboral, motivación, y las teorías más sólidas al respecto. Finalmente, se analizarán las competencias de gestión de equipo y las competencias emocionales. Comprender estos temas a profundidad es básico ya que entregarán un marco teórico sólido de referencia para poder sustentar el objetivo de esta investigación.

1. 1. Las emociones

Entender las emociones es un proceso complejo. Si bien hoy en día hablar sobre emociones, inteligencia emocional y demás está en boga, entender las emociones desde una perspectiva más profunda –tanto psicológica como físicamente– no es tan simple.

La raíz de la palabra emoción es *motere*, del verbo latino “mover”; el prefijo “e” implica alejarse, lo que sugiere que en toda emoción hay implícita una tendencia a actuar. (Goleman 1996, 24)

Las emociones están presentes en todo momento; son como una sombra inherente al ser humano a pesar de que muchas veces no sea consciente de ellas.

En el mundo Occidental se ha puesto especial énfasis en los estudios científicos –con mayor inclinación hacia las ciencias exactas–; se brinda mucha importancia a la parte racional del ser humano. En el Oriental y en religiones como el budismo se ha buscado con más ahínco un equilibrio integral en el ser humano; la transformación espiritual y educación emocional. Sin embargo, la sociedad Occidental cada vez toma más conciencia de la crisis emocional a la que se está enfrentando. Esta crisis, consecuencia del analfabetismo emocional, toma dimensiones en el contexto familiar, educativo, social, y empresarial. Por lo tanto, el estudio de las emociones y su adecuado manejo toma cada vez más relevancia. Como menciona Goleman, “cualquier concepción

de la naturaleza humana que soslaye el poder de las emociones pecará de una lamentable miopía” (Goleman 1996, 8)

El estudio de la mente y de las emociones surge a finales del siglo XIX con las investigaciones de Wilhelm Wundt, Sigmund Freud, Charles Darwin, entre otros. A lo largo de su historia, la gente también ha intentado manejar el caudal de las emociones en las sociedades. En efecto, las primeras leyes y declaraciones de la ética –el código de Hammurabi, los Diez Mandamientos de los hebreos, los Edictos del emperador Ashoka– pueden interpretarse como intentos por dominar, someter y domesticar la vida emocional (Goleman 1996, 9)

Las emociones son el lenguaje interno que sirve para transmitir al mundo exterior lo que sucede en nuestro mundo interior.

Las emociones son como una especie de yin yang: unen lo mejor y lo peor de dos mundos. Si bien, pueden ayudar en momentos críticos a dar una respuesta rápida y oportuna, pueden también, en estados emocionales muy intensos, provocar conflictos incluso con nuestros seres más queridos.

Paul Ekman, desde una perspectiva de la psicología occidental moderna, plantea que las emociones tienen ciertos rasgos característicos, como por ejemplo:

- Las emociones pueden desencadenarse automáticamente a gran velocidad y de forma completamente ajena a la conciencia. Esto se debe a que lo que desencadena una emoción es un proceso complejo que se produce de manera automática, con muy poca evaluación cognitiva y por esta razón, este proceso está fuera de la conciencia de la persona.
- El desencadenante de una emoción es la valoración que la persona realiza de determinado hecho.
- Al ser un proceso automático, hay una falta de conciencia en la experimentación y surgimiento de la emoción. De hecho, la naturaleza misma de la emoción es permanecer ajena a la conciencia, por lo que si se pretende tomar conciencia de las emociones se debe realizar un esfuerzo por obtener algo que la misma naturaleza no brinda. Si los seres humanos en todo momento están tomando conciencia de sí tener miedo o no, si sentirse alegres o no, podrían no sobrevivir y tampoco disfrutar de este proceso tan complejo pero maravilloso de tener y sentir distintas emociones.

1.1.1 Diferenciando emoción y estado de ánimo

Cuando se habla de emociones, es básico partir de la diferencia entre una emoción y un estado de ánimo. “Una de las diferencias entre las emociones y los estados de ánimo es la comprensión que la persona tiene sobre lo que las desencadena. Quizás la persona ignore, cuando aparece, lo que ha desencadenado una emoción, pero casi siempre puede acabar imaginárselo. Quizás no se dé cuenta al comienzo, de lo que le ha enfadado, pero casi siempre acaba sabiéndolo. Pero cuando, por el contrario, alguien se encuentra en un estado de ánimo irritable, nunca sabe cuál ha sido la causa” (Lama y Ekman 2009, 38).

Una de las principales diferencias entre las emociones y los estados de ánimo es su duración. Para medir la duración, no se lo hace en semanas, sino en horas. El estado de ánimo es prolongado en el tiempo; la objetividad de la realidad se ve distorsionada: la realidad se mira de acuerdo al estado de ánimo que se está experimentando.

Si se está en un buen estado de ánimo –en el que se está experimentando una intensa emoción de felicidad–, se tendrá la tendencia de ver cualquier hecho alrededor desde una perspectiva más positiva. Si ese mismo hecho se lo ve desde un estado de ánimo cargado de tristeza o melancolía, probablemente la evaluación será más dramática y negativa.

Por lo mencionado anteriormente, se podría decir que los estados de ánimo resulta un efecto secundario de las emociones. Lo que busca el estado de ánimo al distorsionar la realidad es que el entorno se adapte a ese estado en el que la persona se encuentra. Cuando una persona está, por ejemplo asustada, busca tener miedo; responde al mundo básicamente con miedo, lo que suele llevarla a percibirlo equivocadamente. “Es como si cuando estuviera asustada e irritada, necesitara tener miedo y enfadarse” (Lama y Ekman 2009, 39).

La relación con el estado de ánimo o emocional, se la conoce como “periodo refractorio”; en este espacio, el ser humano solo puede recordar los mensajes o información que sean consistentes con la emoción que está experimentando.

1.1. 2 Emociones positivas y negativas

Es muy usual clasificar a las emociones en positivas y negativas, pero esta distinción muchas veces puede resultar contradictoria.

Se ha estereotipado al miedo como una emoción negativa, y en muchas ocasiones puede serlo, pero cuando estamos frente a un peligro inminente, experimentar esta emoción puede salvar vidas, ya que activa una respuesta física hacia la huida.

Por un lado, según Darwin y su teoría evolucionista, todas las emociones que tienen los seres humanos son útiles ya que de no ser así, la especie humana no las habría conservado. Por otro lado, desde el budismo, este planteamiento carece de sentido. Encontrar un consenso puede ser complejo; sin embargo, más que calificar a la emoción como positiva o negativa, hay que centrarse en el hecho y en los involucrados: ¿experimentar una emoción resulta beneficioso para quien la recibe?

Clasificar las emociones resulta ilógico tomando en consideración otro factor muy importante: las diferencias interindividuales; es decir, no todos los seres humanos experimentan la misma emoción de la misma manera. En este sentido, surgen varias diferencias en cuanto a la valoración, intensidad, etc. La valoración de un mismo hecho y la emoción que le acompaña vendrá marcada por el mapa mental de cada persona, o sea por su entorno, aprendizajes, experiencias, etc. “Este punto parece corroborar la extraordinaria variabilidad existente entre los seres humanos, uno de los principios fundamentales subrayados por Charles Darwin en su teoría de la selección natural” (Lama y Ekman 2009, 83).

Estas diferencias son lo que se conoce como perfil emocional. Por ejemplo, hay personas que son más propensas a enojarse: entrar más fácil en esta emoción no solo impedirá tomar conciencia más rápidamente de la misma, sino que retrasará el reconocimiento de que está actuando bajo la influencia de esa emoción.

Cada persona tiene un perfil emocional diferente. Hay quienes se emocionan con mucha rapidez, en cuyo caso, la emoción es muy intensa, dura mucho tiempo y se desvanece muy lentamente, mientras que otros, por el contrario, presentan el perfil emocional opuesto y tienen, según parece, muchas más dificultades para encauzar y expresar emociones (Lama y Ekman 2009, 71).

“Resulta más difícil llevarse bien con quienes se enfadan rápidamente y con quienes tienen emociones muy intensas” (Lama y Ekman 2009, 86).

1.1.3 Conciencia de las emociones

“Para decidir si expresar o no una emoción, se debe ser consciente de ella el mismo momento en la que aparece; en otras palabras, ser consciente de “la chispa que enciende la llama” o, en términos occidentales, del impulso que precede a la acción. Luego, si se da cuenta del momento en que, en su conciencia, emerge una emoción, debería ser capaz de ajustar el nivel y la forma de su respuesta” (Lama y Ekman 2009, 56).

Los libros de inteligencia emocional recalcan la importancia de saber reconocer las emociones y tomar conciencia de las mismas para canalizarlas de una manera asertiva; sin embargo, tomar plena conciencia de las emociones cuando se está en estados emocionales intensos no resulta tan sencillo. Adicionalmente, Ekman en su libro *Sabiduría emocional* recalca que esta toma de conciencia no es parte de la naturaleza del ser humano.

Existe una separación entre el impulso que moviliza la emoción y la conducta emocional real. La mayoría de las personas, a no ser que tenga mucha experiencia meditativa, no es consciente de lo que sucede durante este intervalo y, en consecuencia, no reconoce conscientemente la aparición del impulso que precede la conducta emocional.

“Precisamente por ello su incapacidad de decir “no me sumiré en esa emoción” o “me comprometeré” o “empatizaré con esa persona”. Cobrar conciencia del impulso que precede a la acción requiere un esfuerzo porque esta herramienta no forma parte del equipamiento emocional que proporciona la naturaleza” (Lama y Ekman 2009, 82).

Tomar conciencia de uno mismo es lo que también se conoce como la meta atención. Esto permite que la persona llegue a un punto de *expertise* de control emocional y que logre concientizar el proceso en que emerge la emoción y la propensión que se tiene hacia ésta.

En las personas emocionalmente competentes, ese estrechamiento sólo dura fracciones de segundo, mientras que, en la mayoría de gente, perdura durante toda la emoción que, en tal caso, distorsiona la realidad y se torna aflictiva. Cuando se registra una parte de lo que ocurre, se actúa con información insuficiente. “La clave, en términos occidentales, consistiría en ‘darse cuenta’: en darse cuenta de lo que se da cuenta (Lama

y Ekman 2009, 57). “La introspección es la clave para que las emociones no sean aflictivas” (Lama y Ekman 2009, 57).

Cuando una emoción aparece, activa pensamientos y acciones en el ser humano. Una vez que se han puesto en marcha estas respuestas, hay un período refractorio en el que no se puede controlar ni reflexionar sobre el estado en el que la persona se encuentra. En este lapso, el ser humano tiende a ajustar todas sus percepciones del mundo exterior a la emoción que está experimentando. Cuando culmina esta fase, se puede pasar al estado de reflexión, que se da principalmente cuando una persona se arrepiente de lo que en el anterior estado hizo o dijo.

“Las emociones son como una especie de trampa a la que es muy fácil acceder, pero, una vez dentro, muy difícil salir. Es muy sencillo aprender nuevos desencadenantes y nuevas formas de responder cuando se está emocionado, pero, una vez que hemos aprendido un nuevo desencadenante de la emoción, funciona de manera automática, como si fuese algo innato. Desaprender un desencadenante es muy difícil si no imposible” (Lama y Ekman 2009, 114).

1.2 El Cerebro

Si bien todos los órganos que conforman el cuerpo humano son importantes ya que cada uno cumple una función específica, el cerebro es uno de los más importantes, debido a que no solo permite el adecuado funcionamiento del resto de los órganos y del metabolismo, sino que interfiere en la vida emocional del ser humano. Es por esto que, dentro de la presente investigación, entender cómo funciona el cerebro es un pilar fundamental.

Lo principal será entender su conformación y funcionamiento en lo relacionado con su estructura, funciones principales y relación con la parte emocional.

Generalmente se entiende como cerebro a todo el órgano que se encuentra dentro del cráneo. Sin embargo, el cerebro es solo una parte del encéfalo. Debajo del cerebro se encuentra: el cerebelo, que es el responsable de la coordinación del movimiento, y el tronco cerebral, que se conecta directamente con la médula espinal. Parte del encéfalo son también los hemisferios cerebrales, que se dividen en cuatro lóbulos: frontal, temporal, parietal y occipital. Los hemisferios cerebrales están íntimamente unidos por el

cuerpo calloso, que es clave para generar la comunicación entre las dos partes debido a que está compuesto por fibras nerviosas.

Cada lóbulo del cerebro es encargado de ciertas funciones, por ejemplo, el lóbulo frontal es responsable del pensamiento y la planificación, concientiza las emociones y coordina el movimiento y el área motora del lenguaje. El lóbulo temporal permite la comprensión del habla, la memoria, la emoción y el aprendizaje. El lóbulo parietal es responsable de la orientación, el cálculo sensibilidad táctil y movimiento y, finalmente, el lóbulo occipital procesa la información visual.

“El encéfalo está compuesto por tres niveles de función: la médula espinal, el tronco cerebral y el pros encéfalo; este último incluye la corteza, el sistema límbico, y los ganglios basales. Se puede concluir que la corteza es la parte consciente de nuestro cerebro y que los niveles situados por debajo son inconscientes; pero al transferir constantemente información hacia arriba, estos niveles inferiores van a ejercer una papel determinante en la conducta” (Guell 2006, 47)

El tronco cerebral es lo que se conoce como el cerebro reptil. Esto se debe a que es la parte del encéfalo más antiguo; aporta con información de todos los sentidos del cuerpo y, por ende, puede controlar los movimientos. Por su parte, la médula espinal está conectada con el bulbo, maneja funciones como la respiración, la presión arterial y los latidos del corazón.

El cerebro emocional surge antes que el cerebro pensante; las capas del cerebro emocional que rodean el tronco cerebral dan origen al sistema límbico. Este último es clave en el manejo de las emociones ya que actúa como un catalizador. Las zonas emocionales del cerebro ponen en contacto a todas las partes de la neo corteza, y por esto pueden intervenir en el pensamiento.

1.2. 1 Dos mentes

Estas dos mentes, la emocional y la racional, deben trabajar en armonía para lograr un equilibrio: “en el que la emoción alimenta y da forma a las operaciones de la mente racional y la mente racional ajusta y a veces censura las entradas procedentes de las emociones” (Goleman 1996, 11).

“Existe una proporcionalidad constante entre el control emocional y el control racional sobre la mente ya que, cuanto más intenso es el sentimiento, más dominante llega a ser la mente emocional..., y más ineficaz, en consecuencia, la mente racional.”(Goleman 1996, 11).

1.2.2 Emociones y cerebro

“El animal social que el ser humano lleva por dentro inicialmente desarrolló sus emociones básicas orientadas a la supervivencia. Con el tiempo, la especie ha ido desarrollando un repertorio de hasta 7.000 expresiones faciales para transmitir una compleja gama de matices emocionales” (Guell 2006, 138).

“Sentir una emoción, expresarla requiere de todo un sistema que, a la vez, ayuda a sobrevivir e influir en los demás. La inteligencia emocional, ¿puede enseñarse? Lo que no cabe duda es que conocer cada uno de los pasos implicados en la génesis y expresión de las emociones será de gran utilidad si se pretende entender las reacciones propias y de quienes nos rodean”(Guell 2006, 139).

En las profundidades del cerebro se encuentra una serie de cúmulos de sustancia gris conectados entre sí formando un peculiar anillo: es el sistema límbico, identificado en 1937 por James Papez como la base neuronal de las emociones, tras analizar los cerebros de un grupo de pacientes fallecidos por el virus de la rabia y encontrar lesiones en esta zona.

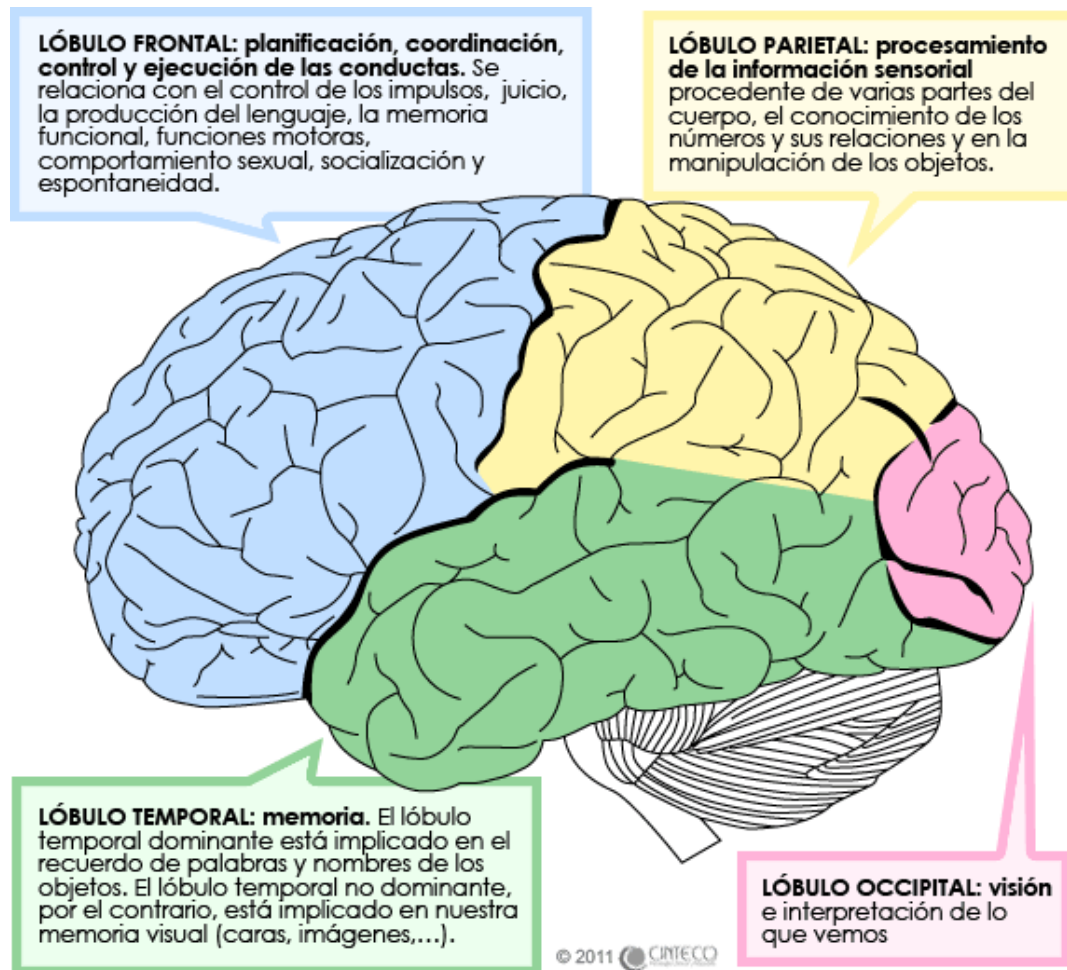
Se podría entender al cerebro de las emociones como un conjunto de estructuras que corresponden a la corteza primitiva evolucionada de los primeros anfibios y reptiles alrededor del tronco encefálico. Es el cerebro más primitivo o animal, inconsciente y visceral.

La circunvolución del cíngulo, que rodea al cuerpo caloso, el hipocampo y la corteza parahipocámpica, la amígdala, el haz mamilotalámico y el tálamo anterior: un anillo, aún bastante enigmático, con funciones no solo relacionadas con las emociones, formado por estructuras que reciben señales de entrada o *inputs* de todos los sistemas sensoriales y envían señales de salida u *outputs* hacia el hipotálamo, un área cerebral estratégica que dispone de los mecanismos apropiados para controlar el organismo y adaptarlo a la conducta seleccionada.

Asimismo, las partes integrantes del sistema límbico están interconectadas con la corteza cerebral, muy especialmente con el lóbulo prefrontal –zona particularmente desarrollada en los cerebros humanos–, situada justo por delante de una pequeña

estructura de este anillo de gran trascendencia para nuestro organismo “la amígdala, llamada así por su característica forma de almendra: centro clave en la respuesta de amenazas o peligro” (Guell 2006, 140).

Gráfico 1
Lóbulos cerebrales



Fuente: Nieto, 2011

1.3 Cultura organizacional

Para intentar precisar el concepto de cultura organizacional, se puede utilizar un sinnúmero de definiciones y, aunque la cultura es abstracta, hay varios consensos que determinan que la cultura organizacional hace referencia a un sistema de significados compartidos que distingue a una organización de las demás.

Edgar H. Schein, uno de los autores más reconocidos en el estudio y descripción de este concepto, plantea que: “los fundadores y líderes de las organizaciones establecen grupos para lograr metas. Los éxitos de los grupos validan las suposiciones y valores de

los líderes, que luego determinan el modo en que la cultura define el liderazgo para las siguientes generaciones” (Shein 2004, 2).

Es importante mencionar que el término *cultura* –para este estudio- es descriptivo; es decir, refleja lo que los empleados perciben que es el modo de hacer las cosas en la organización; no es evaluativo en el sentido de calificar qué tan efectivo es.

La cultura organizacional no es uniforme, debido a que dentro de la cultura organizacional están inmersas varias subculturas que, contienen los valores fundamentales de la mayoría de las personas de la organización, tienen ciertas características particulares que la diferencian del resto de subculturas.

La cultura, aunque tiene una razón de ser y función dentro de la organización, no es algo opcional: existe *per se*.

La cultura es la responsable de delimitar fronteras y alcances dentro de la organización; ayuda a definir un sentido de identidad entre los miembros, favorece a mantener el *statu quo* y la manera de hacer las cosas en una organización, y todo esto da como resultado la delimitación o control indirecto del comportamiento humano dentro de las organizaciones. Este impacto sobre el comportamiento humano es tan fuerte que cuando un nuevo miembro ingresa a una organización surge todo un proceso de adaptación a esta cultura.

Antes del ingreso de una persona en el proceso de selección, hay un filtro en el que está inmerso un filtro cultural, es decir, cuánto se adapta la persona que está postulando para ingresar a la organización, a la cultura. Luego de esto, la persona que ingresa a la empresa pasa a la etapa de encuentro en la cual se encuentran las expectativas tanto de la persona frente a la empresa, como viceversa. Esas expectativas pueden acoplarse o terminarse, y dar como resultado la desvinculación de la persona del sistema.

Si la persona supera esta etapa y se alinea, avanza a una nueva, de metamorfosis, en la que entra a un proceso de socialización en el que deberá apartar su bagaje cultural anterior y *aprender* las nuevas normas del nuevo grupo (cuando se habla de normas, este espectro cubre no solo la manera de comportarse, sino de vestirse, hablar, tomar decisiones, socializar con el resto de miembros de la organización, participar en los rituales, entender símbolos, etc.). Se podría decir que es cuando “han internalizado las normas de la organización y su grupo de trabajo, y las entienden y aceptan. Los nuevos miembros se sienten aceptados por sus compañeros como individuos confiables y

valiosos. Confían en que tienen las competencias para efectuar el trabajo con éxito” (Robbins y Judge 2009, 563).

Lo que hay que tener en cuenta es que mientras más fuerte sea una cultura, más impacto tendrá en el comportamiento del empleado.

Si bien, la cultura organizacional como término es una sola, hay diferentes tipos de culturas en cuanto a la orientación que tenga con respecto:

1. innovación y aceptación del riesgo
2. atención al detalle
3. orientación a resultados
4. orientación a la gente
5. orientación a los equipos de trabajo
6. agresividad
7. estabilidad

Cabe mencionar que no se puede calificar a las culturas de *buenas* o *malas* ya que esto es muy relativo en cuanto a cuánto ayuda la cultura a obtener resultados organizacionales, qué tan bien se siente la gente dentro de esa cultura, etc. Estos aspectos pueden ser muy variables ya que los elementos culturales que fueron de utilidad en determinado contexto, puede que ya no lo sean en otro diferente. Estas características relativamente estables definen su razón de ser.

En relación a esto, cuando una cultura organizacional deja de ser eficiente debido a un cambio en el liderazgo, alguna crisis económica o social, etc., cambiar la cultura es difícil ya que es la esencia de la organización. Sin embargo, no es imposible. Se puede dar este proceso de cambio trabajando en un nuevo enfoque desde el liderazgo y dar un nuevo inicio a las historias, rituales, cambios en los sistemas de recompensa, etc.

1.4 Poder y política

El manejo del poder y el comportamiento político dentro de las organizaciones son procesos inherentes a la dinámica empresarial y al comportamiento organizacional.

1.4.1 Poder

El poder es una realidad inmersa en la vida y en gran cantidad de instituciones dentro de la sociedad. Este poder tiene un carácter político, religioso, educativo, empresarial, familiar. No hay forma de que desaparezca ya que es una herramienta inherente a la naturaleza humana, que la utilice o no, habita en todos los niveles y realidades de la vida misma.

Para definir al poder, será útil la conceptualización de Robbins en *Comportamiento organizacional*: “el poder se refiere a la capacidad que tiene A para influir en el comportamiento de B de modo que éste actúe de acuerdo con los deseos de A” (Robbins y Judge 2009, 451).

La base efectiva del poder es la relación de dependencia que ejerce. Entonces, mientras mayor sea la dependencia, tomando el concepto anterior de B con respecto de A, mayor es el poder de A.

1.4.2 Clases de poder

Para explicar a detalle las bases o fuentes del poder, se las clasificará en:

Poder formal:

Este tipo de poder proviene de la autoridad legítima que una persona tiene por su posición en una organización o sistema. Dentro del poder formal se encuentra:

Poder coercitivo:

Se fundamenta principalmente en el miedo que genera el no cumplir, o acatar los deseos o disposiciones de la fuente de poder. Para este fin de infringir miedo, la amenaza se convierte en una herramienta para obtener control.

Poder de recompensa:

Cumplir los deseos o disposiciones de poder se torna atractivo ya que tiene como fin obtener algo positivo a cambio.

Poder legítimo:

Es la autoridad que recibe la fuente del poder por la posición que tiene en una jerarquía. Su posición dentro del sistema tiene como efecto que las demás personas acaten su poder de autoridad.

Poder personal:

Este tipo de poder no proviene de una posición dentro de una jerarquía ni de ninguna de las fuentes de poder formal. Tiene como fuente las características de la persona *per se*.

Poder del experto:

Es la experiencia, los conocimientos, habilidades que tiene la persona que la hacen digna de ser una fuente de poder y autoridad dentro de una organización o sistema.

Poder referente:

Es el poder que tiene la persona por sus características personales o recursos que resultan deseables para un grupo de personas, lo que permite ejercer una fuerte influencia sobre ese grupo en particular.

Las investigaciones realizadas sugieren que las fuentes de poder personal que se relacionan más efectivamente con algunas dimensiones organizacionales son: compromiso, desempeño, liderazgo, etc.

Con base en estos resultados, se puede inferir que el poder personal produce un efecto de respeto auténtico por la fuente de poder. Lo hace por lo que la persona es y no por el contexto muchas veces favorable, resultado de elementos del destino o de otras fuentes de poder para poder estar en un posición clave—

1.4.3 Política

Algunos estudios han demostrado que en lo que se refiere a *habilidad política* —entendida como la aptitud de influir en los demás para la consecución de propios fines u objetivos para el beneficio personal—, las personas difieren mucho.

Esta habilidad política produce que las personas que la posean usen mejor las técnicas de influencia y logren que las mismas pasen por desapercibidas ya que al ser reconocido como político, puede tener un efecto más negativo que positivo:

Quando las personas se reúnen en grupos, el poder se ejerce. Los individuos quieren hacerse de un nicho en el cual tengan influencia, obtengan recompensas y avancen en sus carreras. Cuando en las organizaciones los empleados convierten su poder en acción, se los describe como dados a la política. Aquellos con buenas aptitudes políticas tienen la posibilidad de usar sus bases de poder con eficacia” (Robbins y Judge 2009, 461).

Según Robbins, el comportamiento político se refiere a

“Aquellas actividades que no requieren ser parte del papel formal de alguien en la organización, pero que influyen o tratan de influir en la distribución de las ventajas o desventajas al interior de ésta” (Robbins y Judge 2009, 461).

Dentro del comportamiento político, se puede identificar:

Comportamiento político legítimo: Hace referencia a la política diaria en el contexto organizacional, pero dentro de márgenes *aceptados* por el sistema.

Comportamiento político ilegítimo: Son prácticas extremas del comportamiento político dentro de la organización, lo que ya tiene como efecto ser mal visto dentro de la organización, a tal punto de ser sometidos a sanciones y perder el poder por el riesgo que implican.

Partiendo del hecho de que los recursos organizacionales son limitados, se puede comprender el conflicto potencial que es esta realidad ya que las organizaciones, al estar compuestas por diferentes personas, con distintos intereses y valores, tienen como resultado una especie de pugna interna por esos recursos limitados. Pero existen factores tanto individuales como organizacionales que facilitan o dificultan la estimulación de este comportamiento político.

Las personas que ejercen mucho control sobre sí mismas, que tienen mayor necesidad de poder, con mayores expectativas de éxito, son más proclives a involucrarse dentro de este comportamiento político que las personas que no lo son. De la misma forma, las organizaciones que tienen una cultura que promueve este comportamiento son un nicho perfecto para que se dé este tipo de comportamiento. Entornos que favorecen este tipo de comportamiento político son lo que se encuentran en un contexto de cambio, ejercen mucha presión por resultados, ofrecen pocas alternativas de crecimiento o desarrollo, o poseen sistemas de evaluaciones ambiguas o poco formales, entre otros.

1.5 Liderazgo

Liderazgo es un término de mucha importancia e impacto en el mundo organizacional. Las razones por las que se concede importancia a este factor son tantas como las diferentes conceptualizaciones a las que se podría hacer referencia para entender qué es el liderazgo.

A breves rasgos, se podría decir que el liderazgo se define como “la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o establecimiento de metas” (Robbins y Judge 2009, 385).

Sin embargo, la base del concepto de liderazgo al que se hará referencia es el expuesto por la consultora Hay Group:

“En muchos grupos de trabajo el factor clave del éxito se encuentra en la figura del responsable de su grupo. Su valor radica en su habilidad de convertir una simple

agrupación de personas, juntas únicamente con el fin de lograr un objetivo supuestamente común, en un verdadero equipo. Esa habilidad de construir equipos y así crear sinergias entre las personas que los componen es lo que tradicionalmente se conoce como capacidad de liderazgo” (Hay Group 2000, 2).

1.5.1 Teorías sobre liderazgo

El liderazgo es y ha sido por muchísimo años un motivo de estudio sobre el cual se han desarrollado gran cantidad de teorías. A continuación se detallarán las principales teorías que brindarán un mejor marco de entendimiento sobre este concepto.

1.5.2 Teorías basadas en las características

Las teorías que toman como base las características de liderazgo se basan principalmente en las características personales de los líderes que los diferencian de los que no lo son o no poseen las características o cualidades definidas por las mismas.

Líderes como por ejemplo: Steve Jobs, Nelson Mandela, Ghandi, Margaret Thatcher, etc. Se los describe con características como, por ejemplo, decididos, arriesgados, carismáticos, apasionados, entusiastas, valientes, etc.

“Una revisión hecha a finales de la década de 1970 de 20 estudios diferentes identificó casi 80 rasgos del liderazgo, pero solo cinco de ellos eran comunes a cuatro o más de las investigaciones .Hacia la década de 1990, después de numerosos estudios y análisis, lo mejor que se dijo fue que la mayoría de los líderes “no son como otras personas”, pero las características particulares que se habían encontrado variaban mucho es un estudio a otro (Robbins y Judge, 2009, pág. 386).

1.5.3 Teorías basadas en el comportamiento

Cuando las teorías sobre las características fracasaron a falta de evidencias empíricas, se empezó a poner énfasis en los comportamientos de los líderes y a preguntarse ¿cómo se comportan los líderes eficaces?

A finales de 1940, se realizó la principal investigación basada en este supuesto de liderazgo comportamental. Investigadores de la Ohio State University intentaron definir las dimensiones del comportamiento de los líderes, determinando dos dimensiones principales que abarcaban la mayor parte de comportamientos:

Estructura de iniciación: Grado en que es probable que un líder defina y estructure su rol y el de sus subordinados, en busca del logro de las metas.

Consideración: Grado en que es probable que un líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y tome en cuenta sus sentimientos (Robbins y Judge 2009, 389).

Poder predecir el éxito o el fracaso del liderazgo va más allá de identificar características o comportamientos de los líderes, ya que hay muchas más variables que entran en juego para poder intentar definir un liderazgo eficaz, como por ejemplo, el contexto, la cultura organizacional, el grupo de subordinados de un líder, etc.

Por ello se podría decir que una teoría más asentada y co-relacional es la propuesta por Fiedler. El autor plantea el Modelo de contingencia, que propone que los grupos eficaces dependen de la armonía entre el estilo de un líder para actuar con sus subordinados y el grado en el que la situación le da control e influencia.

1.5.4 Teoría situacional de Hersey Blanchard

El liderazgo situacional plantea que para que un liderazgo sea exitoso hay que saber distinguir y seleccionar el estilo correcto de acuerdo a los seguidores. Pone especial énfasis en los subordinados o seguidores, a diferencia de la mayoría de las teorías que se centran en el líder exclusivamente. Esto toma principal relevancia ya que son los seguidores quienes rechazarán o seguirán y validarán al líder.

El tipo de liderazgo a utilizar dependerá principalmente de la aptitud y motivación del subordinado.

Para desarrollar esta tesis de investigación, se tomará como base los estilos de dirección propuestos por el modelo Hay, el mismo que está relacionado al de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

1.5.5 Estilos de dirección

Este modelo surge del supuesto de que no existe un liderazgo ideal para todas las realidades organizacionales ni grupos de trabajo, sino que existen varios estilos de dirección y que su eficacia dependerá de poder armonizarlos para ajustarlos tanto a la persona como al contexto organizacional.

Si bien los comportamientos de liderazgo son numerosos, este modelo los agrupa en seis estilos principales:

1. Estilo coercitivo:

Hace referencia a los estilos de dirección que son directos y claros, y buscan una reacción inmediata de los colaboradores.

Cuando se utiliza eficazmente, este estilo logra obtener una respuesta obediente, rápida y efectiva de los colaboradores; sin embargo, usado de manera incorrecta o abusiva, puede ocasionar resistencia, resignación o rebelión.

El comportamiento del líder es de la siguiente manera:

- da muchas instrucciones directas, indicando a los colaboradores qué hacer sin escuchar ni permitir opiniones de los mismos.
- espera la obediencia inmediata de sus colaboradores.
- controla estrechamente, a través de una supervisión muy cercana.
- utiliza el *feedback* negativo o correctivo para enfatizar lo que se está haciendo de forma equivocada y, en ocasiones, utiliza estrategias para llamar la atención (por ejemplo, ridiculizar, citar nombres) y avergonzar al empleado que ha desobedecido.
- Motiva indicando las consecuencias negativas de la desobediencia más que recompensándola.

2. Estilo orientativo:

Con este estilo, el líder busca generar una visión para el equipo a largo plazo y dar a cada uno de sus colaboradores un rol para la consecución de esa visión. Este estilo motiva a los empleados, ya que les da visibilidad de cómo su trabajo del día a día contribuye al logro de esa visión. Cuando no se lo aplica de manera adecuada, puede producir dependencia hacia el líder ya que tienen más confianza en él que en ellos mismos.

Entonces, el líder

- asume la responsabilidad de crear y desarrollar una visión y una definición clara a seguir.
- solicita opinión a los colaboradores sobre la visión o la mejor manera de llegar, sin abandonar la autoridad.

- considera la *venta* de la visión o la dirección a seguir como parte clave de su trabajo.
- persuade a sus colaboradores explicándoles qué hay detrás de esa visión en términos de intereses a largo plazo para ellos y para la organización.
- establece estándares y orienta al desarrollo en relación a esa visión a largo plazo.
- utiliza el *feedback* positivo y negativo de una manera equilibrada para mejorar la motivación.

3. Estilo afiliativo:

El líder fomenta la afiliación con y entre los miembros. Intenta lograr sinergia en el trabajo en equipo. El estilo afiliativo utilizado correctamente motiva a los colaboradores que están expuestos a niveles altos de estrés o a actividades muy rutinarias. Si se aplica de manera inadecuada, produce niveles bajos de calidad en el trabajo; puede dar lugar a percepciones de preferencias y falta de claridad en el trabajo, lo que desemboca en una frustración para el colaborador.

El líder:

- marca como prioridad promover un ambiente agradable entre sus colaboradores.
- pone menos énfasis en la dirección de tareas, objetivos o normas que en mantener reuniones para conocer las necesidades y preocupaciones de los colaboradores.
- presta atención a *toda la persona* e insiste en que las cosas que mantiene a las personas *felices* (por ejemplo, seguridad en el trabajo, beneficios sociales, ayudas familiares, etc.).
- aprovecha las oportunidades para dar retroalimentación positiva y evita confrontaciones relacionadas con el desempeño.
- En ocasiones, recompensa las características personales tanto como el desempeño en el puesto.

4. Estilo participativo:

El líder permite la participación de los colaboradores en la generación de nuevas ideas y en la toma de decisiones relacionadas con el grupo. Cuando este estilo es manejado de manera eficaz, motiva a los empleados a tomar decisiones sobre sus propios objetivos, fomenta el trabajo en equipo y busca la consecución de objetivos comunes. Cuando es mal manejado puede tener consecuencias como retrasos, confusiones entre los colaboradores y el supervisor porque no hay una clara dirección.

Cuando se utiliza este estilo, el líder:

- Confía en que sus colaboradores sean capaces de trabajar en la dirección adecuada para ellos mismos y para la organización.
- Invita a sus colaboradores a participar en la toma de decisiones que tienen que ver con su trabajo, buscando el consenso.
- Mantiene reuniones frecuentes y escucha preocupaciones de sus empleados.
- Recompensa el rendimiento adecuado, dando muy poca retroalimentación negativa o castigando pocas veces el desempeño inadecuado.

5. Estilo imitativo:

Hace referencia al directivo que explícita o implícitamente transmite a sus colaboradores el mensaje de “deben hacerlo como yo”. Este estilo funciona con colaboradores que comprendan sus objetivos y están motivados; sin embargo, puede propiciar que los colaboradores estén menos cercanos con los objetivos departamentales, evite tareas, y tenga diferencias con el líder.

Cuando se utiliza este estilo, el líder:

- dirige dando el ejemplo.
- marca estándares altos y espera que los otros conozcan los principios y causas que están detrás de la estrategia que hay que seguir.
- duda cuando tiene que delegar tareas porque cree que la persona puede hacerlo muy bien.
- no le gusta el rendimiento pobre.

- soluciona las situaciones o da instrucciones urgentes cuando los empleados solicitan ayuda, con lo que no contribuye a su desarrollo.
- se coordina con otros sólo si ello tiene un impacto inmediato en la tarea.

6. Estilo capacitador:

El directivo se esfuerza por capacitar a sus colaboradores e invertir en su desarrollo. Esto motiva a los colaboradores porque relaciona a sus objetivos personales con el trabajo, les da confianza para trabajar de manera más autónoma. Cuando no se lo gestiona de manera adecuada, puede dar como resultado retrasos en el cumplimiento de estándares y solución de problemas, así como inseguridad en el colaborador sobre la continuidad de lo que debe hacer.

El líder

- ayuda a sus colaboradores a identificar sus puntos fuertes y débiles, teniendo también en cuenta sus aspiraciones.
- anima a sus colaboradores a establecer objetivos a largo plazo.
- proporciona orientaciones y retroalimentación para facilitar el desarrollo de sus colaboradores.
- Se preocupa por el desarrollo a largo plazo de sus colaboradores.

1.5.6 Compatibilidad entre los estilos de dirección

Estos seis estilos se apoyan entre sí; es decir, como se mencionó en la parte inicial, no hay un único estilo correcto o un estilo que sea mejor que el otro.

Las líderes tienen la tendencia a utilizar uno o dos estilos con más frecuencia que los otros. Esta preferencia dependerá del estilo dominante que tenga la persona.

1.5.7 Motivos de estilo de dirección dominante

El estilo de dirección dominante se puede relacionar con tres motivaciones principales: el logro, el poder o la afiliación.

-Logro: Es el deseo de alcanzar o superar un estándar de excelencia definido por otros o por uno mismo.

Los estilos relacionados con este motivo son el coercitivo y el imitativo. Se basa en cumplir el objetivo propuesto, así como que los colaboradores consigan sus objetivos de trabajo individuales.

-Poder: El deseo de influir en las personas, conseguir que otros hagan cosas que no habrían realizado sin tener esa influencia.

Los estilos relacionados al poder son el orientativo y el capacitador. Se basa principalmente en la capacidad de influencia; trabaja con su equipo para cumplir los objetivos conjuntos e influye en el equipo para mejorar su rendimiento.

-Afilación: Es el deseo de cultivar relaciones amistosas y cercanas con los demás.

Está relacionado con los estilos afiliativo y participativo, busca dar bienestar tanto de manera grupal como individual a los colaboradores. Tiende a ir por la gestión a nivel personal.

1.6. Clima laboral

Definir qué es clima laboral en términos únicos y exclusivos resulta igual de difícil que definir qué es cultura organizacional bajo una sola concepción, ya que ni en la misma denominación se ha podido llegar a un consenso: *clima de trabajo*; *clima de las organizaciones*; *clima laboral*, etc.

Existe una inmensa cantidad de estudios e investigaciones basadas en diferentes paradigmas organizacionales sobre lo que es el clima laboral. De igual manera, a falta de estudios empíricos sólidos, no se puede decir que existe un único modelo exitoso para gestionar el clima laboral dentro de las organizaciones.

La consultora Hay Group conceptualiza el término *buen clima laboral* como: “aquella situación en la que la persona encuentra un entorno favorable en su trabajo para aportar en éste el máximo valor continuado, que le permitan sus competencias, y desarrollar estas, para aportar más valor en el futuro”(Hay Group 2000, 2).

“El buen clima organizativo no es solo la ausencia de trabas en la realización del mejor trabajo del que uno es capaz, sino también la existencia de una ‘calidad de vida’ en torno a éste, que permita ese bienestar y el desarrollo de la persona como trabajador en el futuro” (Hay Group 2000, 2).

La persona dentro del clima laboral juega un rol activo en el que no solo vive y es parte de él, sino que puede modificarlo, por lo que el clima laboral, a diferencia de la

cultura organizacional, es más inmutable o es más difícil de cambiarlo. El clima es más flexible y maleable al estar sujeto a muchos factores tanto internos como externos que pueden modificarlo.

Cuando se realiza una medición de clima laboral, el elemento principal para medirlo es la persona o trabajador. Con base en la percepción que éste tenga sobre el clima, se lo define en términos de buen o mal clima laboral, clima positivo o negativo, etc.

Cabe recalcar que a la hora de realizar estudios o mediciones de clima laboral dentro de las organizaciones, el aspecto más importante en la percepción del clima es la relación que tenga la persona con su jefe directo. De esta manera, el factor principal de intervención en el clima está en muchas ocasiones relacionado con los estilos de liderazgo dentro de las organizaciones.

Este extremo fue convenientemente demostrado por Litwin, en 1968, tras un experimento en el que tomó 3 equipos de trabajo similares, con la única diferencia del 'papel' que representaba el jefe de cada uno. Esta experiencia se recoge en *Climate and Motivation* (Litwin y Barnes 2008, 69-90).

Factores como liderazgo, relación con los grupos de trabajo, etc. hacen que dentro del clima organizacional existan *microclimas*, es decir, espacios o áreas en las que el clima puede resultar diferente al resto de la organización o a la media climática.

Con base en este postulado, se podría decir que si bien el clima laboral de una organización es como su personalidad, cada persona dentro de la organización lo va a percibir a su manera con base en sus experiencias, cómo éste defina su *realidad organizativa*, como esté su motivación y el cumplimiento de sus expectativas vs. Su realidad laboral. Esta percepción que las personas tengan con respecto al clima afectará directamente en su comportamiento organizacional, en su actitud y, por ende, en su rendimiento.

1.7. Motivación

¿Qué motiva a las personas como Steve Jobs, Chris Gardner, para citar solo dos nombres, que han hecho posible aquello que parecía imposible? ¿Existe algo efectivo que se pueda hacer dentro de las organizaciones para despertar ese tipo de motivación?

Dentro de los estudios referentes al comportamiento organizacional, la motivación es uno de los principales temas de investigación. Según Robbins, se define a la motivación

como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (Robbins y Judge 2009, 175).

Por 1950, se desarrollaron varios conceptos y teorías sobre motivación, y a pesar de que son muy cuestionadas en cuanto a su validez, son –sin duda– el marco de referencia para el desarrollo de las teorías contemporáneas.

1.7.1 Teorías sobre motivación

Las distintas teorías de acuerdo a su enfoque utilizan diferentes variables de estudio ya sea enfocadas a la productividad, rotación, etc.

Independientemente del enfoque, dentro de las principales teorías están:

a) Teorías de la necesidad:

Como su nombre lo indica, centran su enfoque de estudio en las necesidades de las personas. A pesar de no contar con mucho apoyo por falta de evidencia empírica, dan una explicación sobre motivación y han servido de base para desarrollar otras teorías. Adicionalmente, son muy conocidas a nivel gerencial en cuanto a sus postulados y terminología.

b) Teoría del establecimiento de metas:

Se centra principalmente en la productividad, en cómo tener metas claras y cuál es el nivel de dificultad adecuado para influir en esta variable. Sin embargo, esta teoría no considera factores como satisfacción laboral, rotación, etc.

c) Teoría del reforzamiento:

Toma en cuenta variables como calidad y cantidad de trabajo, ausentismo y puntualidad, pero no considera variables de satisfacción laboral.

d) Teorías de la equidad/justicia organizacional:

Dentro de las distintas teorías, esta se destaca al ser la pionera al incorporar la justicia organizacional como variable de la motivación, a la par que considera otras como: rotación, productividad, satisfacción.

e) Teoría de las expectativas:

Se centra principalmente en el desempeño y plantea que muchos de los comportamientos organizacionales de las personas consideran los resultados esperados. Da explicaciones sólidas frente a variables como ausentismo, rotación y desempeño.

Para los fines del presente estudio de investigación, se tomará como base las teorías de la necesidad, principalmente las teorías expuestas por Abraham Maslow y David McClelland.

1.7.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades

Esta teoría, desarrollada por Abraham Maslow, podría decirse que es la más conocida y difundida cuando se trata de motivación.

Maslow plantea que el ser humano tiene una jerarquía compuesta por cinco necesidades:

1. fisiológicas: hacen referencia principalmente a las necesidades físicas como el hambre, sed, sexo, cobijo.
2. de seguridad: cuidado tanto por la parte física como la emocional.
3. sociales: hace referencia a la necesidad de pertenencia y aceptación.
4. de estima: incluye factores externos como, por ejemplo, el estatus, reconocimiento, y factores internos, como logro y autonomía.
5. de autorrealización: es el desarrollo al máximo de todo el potencial de la persona que le permite llegar a un nivel más allá del nivel físico.

Maslow plantea que, una vez cubierta una necesidad, la siguiente pasa a ser la dominante –entendiendo que ninguna necesidad es satisfecha por completo–, pero una vez que está cubierta la parte sustancial de la necesidad, la misma deja de motivar dando paso a la siguiente dentro de la pirámide. Dentro de la pirámide se encuentran:

- necesidades de orden inferior: fisiológicas, seguridad
- necesidades de orden superior: sociales, estima, autorrealización.

Mientras que las inferiores cubren las necesidades exteriores, las superiores cubren las necesidades intrínsecas de la persona.

1.7.3 Teoría de las necesidades de McClelland

Esta teoría se basa en tres necesidades: logro, poder y afiliación

-Logro: es el deseo de alcanzar o superar un estándar de excelencia definido por otros o por uno mismo.

-Poder: el deseo de influir en las personas, conseguir que otros hagan cosas que no habrían realizado sin tener esa influencia.

-Afilación: es el deseo de cultivar relaciones amistosas y cercanas con los demás.

McClelland y su teoría tienen el mayor apoyo por parte de las investigaciones. Esta teoría plantea que estas tres necesidades ayudan a explicar la tendencia de motivación de la persona, si su fuente de motivación está basada en criterios de búsqueda de la excelencia, persigue el poder para ejercer influencia y control o, en el caso de ser afiliativo, querer cierta armonía en lo referente a relaciones interpersonales. Esta persona estará motivada a hacer determinadas actividades que aporten a la consecución de sus objetivos.

1.8 Modelos de gestión por competencias

Existen diferentes acepciones cuando se habla del concepto de competencia. Entre las más representativas, se encuentra la expuesta por David McClelland: “característica personal relativamente estable y causalmente relacionada con los resultados superiores en un puesto” (Hay Group 2000, 4).

Cuando se habla de características intrínsecas del individuo, se hace referencia a aquellas características personales que tiene la persona que son relativamente estables en el tiempo. Con esto, lo que se busca con los modelos de competencias es definir cuáles son aquellas características personales que diferencian a los mejores, del promedio en las distintas posiciones o funciones.

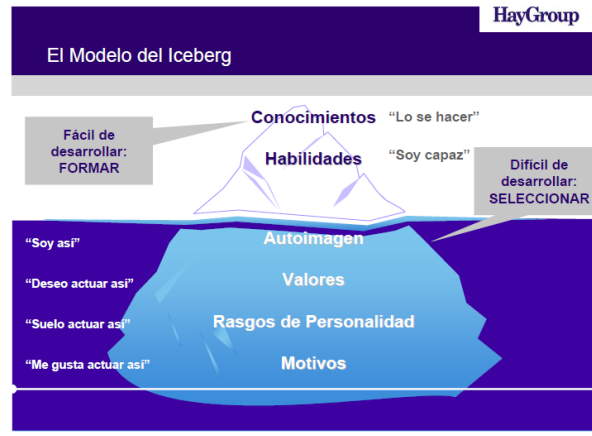
En muchas ocasiones, se tiende a confundir las competencias con los conocimientos, pero son dos conceptos diferentes. Cuando se habla de conocimientos, se refiere al “conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina” (Martha Alles 2000, 19).

Tanto las competencias como los conocimientos son necesarios para el desempeño exitoso, sin embargo:

Los conocimientos constituyen la base del desempeño, sin los conocimientos necesarios no será posible llevar adelante el puesto o tarea asignada. No obstante, el desempeño exitoso se obtiene a partir de poseer las competencias necesarias para dicha función” (Martha Alles 2000, 19).

Algunos autores, entre ellos Spencer y Spencer utilizan la analogía del *iceberg* para explicar el modelo de competencias.

Gráfico 2
Modelo de competencias



Fuente: Hay Group, 2011

Este modelo hace una analogía del iceberg con las personas, lo divide en dos partes:

Parte superior: se encuentran las características que son más fáciles de detectar y desarrollar en las personas; como por ejemplo, los conocimientos, la formación, las destrezas, aptitudes. Estos aspectos son más visibles o evidentes.

Parte inferior: son aquellas características que son menos evidentes en las persona o más difíciles de detectar, como por ejemplo, los valores, el concepto de uno mismo, sentimientos, emociones, motivaciones.

Según Spencer y Spencer, en muchas organizaciones, los procesos de selección se basan únicamente en la parte externa del iceberg y, de esta manera, asumen que la persona tiene los valores, motivación y características que lo llevarán a tener un desempeño exitoso.

Lo que buscan las competencias es que no se asuma que la existencia de esas características personales necesarias se relacionan al éxito de una posición, sino que busca evidenciar, por medio de comportamiento observables, que las personas las hayan tenido en el pasado, lo que daría altas probabilidades de que esas características se repitan, ya que son perdurables en el tiempo.

1.8.1 Tipos de competencias:

Existen básicamente tres tipos de competencias:

a. Competencias generales:

Generalmente este tipo de competencias representan ciertas características personales que todo miembro de una organización debe tener, o sea que son necesarias para todas las personas que integran la organización.

b. Competencias específicas:

Son aquellas competencias necesarias para cierta posición, área o nivel exclusivamente dentro de la organización. Es decir, no son comunes a todos los miembros de la empresa.

c. Competencias de gestión de equipos:

Son aquellas competencias requeridas para las posiciones de liderazgo que tienen gente a cargo.

1.8.2 Diccionario de competencias

Existen varios diccionarios de competencias de diversos autores en diversas ediciones, como por ejemplo: Hay McBer, Martha Alles, Korn Ferry, etc. Estos diccionarios son libros que agrupan distintas competencias que una persona requiere para realizar alguna actividad. Cada competencia está, por lo general, acompañada de su definición y, adicionalmente, se detallan comportamientos observables que sustentan la existencia de dicha competencia. Cada una está dividida en niveles de desarrollo. La mayoría de diccionarios suelen dividirlos en tres niveles:

Nivel 1: Competencia poco desarrollada

Nivel 2: Competencia medianamente desarrollada

Nivel 3: Competencia altamente desarrollada

Para este estudio, se utilizará el Diccionario de Hay-Mcber, 1999 el cual fue adecuado para uso de la empresa Diners Club del Ecuador.

Capítulo segundo

Herramientas de medición

En el planteamiento inicial de la presente investigación se partió de un objetivo general: “analizar si en los cargos directivos en el área de Negocios en la empresa Diners Club del Ecuador el adecuado desarrollo emocional en un directivo le permite tener un alto desempeño apalancado en un buen liderazgo o si este desarrollo emocional y liderazgo están condicionados al sistema organizacional”.

Para este fin se ha citado a diferentes autores, entre ellos a Goleman, con una noción esencialista que atribuye la conducta a factores *disposicionales*, y a Zimbardo, con una noción incremental que atribuye la conducta a factores situacionales.

Por un lado, Daniel Goleman pretende demostrar mediante sus planteamientos que todas las personas pueden tomar conciencia plena de sus propias emociones y aprender a controlarlas para poder comprender los sentimientos de las demás personas; aprender a manejar mejor el entorno –cualquiera que éste sea– y que esto permita no solo mayores posibilidades de desarrollarse personalmente, sino profesionalmente.

Por otro lado, Zimbardo recuerda que “si no nos hacemos sensibles al verdadero poder del sistema, que siempre se oculta tras un velo de secretismo y entendemos plenamente sus propias reglas, el cambio conductual será pasajero” (Zimbardo 2011, 29).

Para llegar al propósito de comprobar empíricamente la hipótesis de esta investigación, a continuación se explicará con mayor profundidad las herramientas que se han seleccionado para la aplicación y cómo las mismas se relacionan con el tema de Investigación.

Es importante mencionar que estas herramientas han sido aplicadas a una población seleccionada: a los directivos del Área de Negocio de la empresa Diners Club del Ecuador.

2.1 Test de autoevaluación de motivos sociales

Esta herramienta que tiene autoría de la empresa consultora Hay y McBer 1991, como su nombre lo indica, es un cuestionario que tiene como propósito conocer los motivos personales del individuo. Dichos motivos están basados en la teoría de David McClelland, misma a la que se hizo referencia en el marco teórico de la investigación.

Este cuestionario ayuda a que la persona pueda conocer algunos de sus motivos personales. Para que este objetivo sea posible, el encuestado deberá responder con total sinceridad el cuestionario.

La escala que se utiliza busca determinar el grado de importancia que cada uno de los aspectos del cuestionario tiene para la persona.

0 = No es nada importante para mí

1 = Es muy poco importante para mí

2 = Es poco importante para mí

3 = Es importante para mí

4 = Es muy importante para mí

5 = Es extremadamente importante para mí

Esta teoría plantea que las personas están motivadas principalmente por tres impulsos motivacionales que son:

1. Necesidad de logro: El impulso intrínseco de sobresalir del promedio, deseo intenso de conseguir el triunfo en lo que se propone la persona.

2. Necesidad de poder: Impulso por lograr influir tanto en las personas como en las situaciones.

3. Necesidad de afiliación: Necesidad o impulso de lograr relaciones interpersonales cercanas y amistosas.

Si bien todas las personas tienen presente en algún nivel los tres motivos, habrá uno que pese más que el otro.

Cada ítem está ligado a evaluar un motivo, por lo que para calcular la puntuación se incluyen todos los ítems relacionadas al logro, poder, y afiliación respectivamente, y se suma el total de cada motivo y se lo divide para 5, obteniendo de esta manera la puntuación media de cada escala.

Ítems relacionados a las dimensiones:

Logro: 2, 5, 6, 10, 13, 18, 22, 27, 32, 34

Afiliación: 1, 6, 9, 12, 19, 23, 26, 31, 33, 35

Poder: 3, 8, 14, 16, 17, 21, 24, 28, 30, 36

Una vez que se obtiene las puntuaciones de cada motivo, se las grafica en un diagrama, y como resultado se obtiene la “V” directiva que busca identificar qué motiva más a la persona.

2.2 Escala rasgo de meta-conocimientos sobre estados emocionales TMMS-24

La presente escala está basada en el Trait Meta–Mood Scale (TMMS) del grupo de Investigación de Salovey y Mayer (Salovey 1995).

Para Mayer y Salovey la inteligencia emocional es:

Un conjunto de habilidades que explican las diferencias individuales en el modo de percibir y comprender nuestras emociones. Más formalmente, es la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento, para comprender emociones y razonar emocionalmente, y finalmente la habilidad para regular emociones propias y ajenas (Salovey 1995, 10).

En el test no hay preguntas correctas o incorrectas; se debe responder de acuerdo a las preferencias de cada persona con respecto a la pregunta planteada. El test tiene veinticuatro ítems, y cada uno tiene cinco opciones de conformidad:

1	2	3	4	5
Nada de acuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo

La escala original es una escala rasgo que evalúa el meta-conocimiento de los estados emocionales mediante 48 ítems. El test tiene tres dimensiones sobre la inteligencia emocional y cada dimensión tiene ocho ítems relacionados a la misma.

1. Percepción emocional: cuando la persona es capaz de sentir y expresar los sentimientos en una forma adecuada.
2. Comprensión de sentimientos: nivel en el que la persona es consciente de sus propios estados emocionales.
3. Regulación emocional: la persona es capaz de regular sus estados emocionales correctamente.

Para obtener la puntuación de los factores, se realiza una suma de las preguntas relacionadas a las dimensiones:

- 1-8: Dimensión de percepción

- 9-16: Dimensión de comprensión
- 17-24: Dimensión de regulación

Es importante destacar que este test tiene una diferenciación en los puntajes con respecto al género de la persona que está realizando la evaluación. Una vez que se ha realizado esta suma dentro de cada grupo, se contrasta con la tabla de resultados. Las puntuaciones dan como resultado si la persona en cada dimensión:

- Debe mejorar (cuando la puntuación es inferior a la media)
- Adecuado (puntuación dentro de la media)
- Excelente (puntuación por sobre la media)

2.3 Herramienta estilos de dirección

La herramienta de evaluación de los estilos de dirección permite conocer el estilo de comportamiento que el líder utiliza para organizar, controlar, motivar a las personas que conforman su equipo.

Este es un cuestionario de la autoría del grupo Hay/McBer en el que se plantean 36 pares de afirmaciones para que la persona describa su actuación en su trabajo.

Para tabular las respuestas, se determina el porcentaje de las respuestas dadas a las preguntas relacionadas con cada estilo. Con esto, las que aparecen sobre el 60% corresponden a los estilos que la persona más utiliza.

El estilo de dirección se puede reflejar, en la práctica, en las acciones que el directivo realiza cuando dirige a su equipo; es decir, cómo los retroalimenta, los reconoce, fija límites, cómo desarrolla a su equipo, cómo establece sus planes de acción, en qué plazo, cómo se comunica, etc.

Es importante tener presente que no hay un estilo correcto o incorrecto, ya que el estilo más eficaz puede variar en función de algunas variables como la tarea, el equipo de trabajo, la situación que se debe dirigir.

La eficacia de los estilos dependerá de:

- experiencia de los colaboradores
- desempeño
- complejidad que demanda la tarea
- presión de tiempo
- riesgos

- recursos

Para lograr la eficacia, más importante que el estilo que tenga el directivo, es la habilidad que éste posea para identificar la situación y, con base en esto, determinar cuál estilo es más adecuado.

La consultora Hay/McBer, tomando en una muestra aleatoria de 3.871 directivos a escala mundial, identificó seis estilos de liderazgo distintos, que tienen su raíz en un componente de la inteligencia emocional.

Los diferentes estilos de dirección que plantea Hay/Mcber parecen tener incidencia directa sobre varios factores como: consecución de los resultados, ambiente de trabajo, *engagement*, etc.

De acuerdo a la teoría de los estilos de dirección, los directivos que obtienen los mejores resultados son los que utilizan la mayoría de los seis estilos de manera gradual y armoniosa en relación a la situación que se presenta.

Estos seis estilos de dirección se definen de la siguiente manera:

- **Estilo de dirección coercitivo:** demandan conformidad inmediata.
- **Estilo de dirección orientativo:** movilizan a su gente hacia su visión.
- **Estilo de dirección afiliativo:** fomentan lazos afectivos y relaciones armónicas con su gente.
- **Estilo de dirección participativo:** crean consenso a través de la participación.
- **Estilo de dirección imitativo:** esperan excelencia y autonomía en su equipo.
- **Estilo de dirección capacitador:** desarrollan a su gente para el futuro.

Dado que es una herramienta que aporta para el desarrollo del ejecutivo para evaluar el estilo de dirección, se realiza por medio de un test 90 grados, es decir que participa el directivo con su autoevaluación y se aplica también a sus reportes directos. Para la presente investigación solamente se utilizará la evaluación por parte de sus reportes.

Cada estilo de dirección está atado a un motivo social; es decir, cada impulso motivacional o necesidad del directivo que lo incline hacia la búsqueda de poder, logro o afiliación tendrá una correlación con el estilo de dirección dominante:

- Estilo de dirección *coercitivo*: responde al motivo de *logro*

- Estilo de dirección *orientativo*: responde al motivo de *poder*
- Estilo de dirección *afiliativo*: responde al motivo de *afiliación*
- Estilo de dirección *participativo*: Responde al motivo de *afiliación*
- Estilo de dirección *imitativo*: responde al motivo de *logro*
- Estilo de dirección *capacitador*: responde al motivo de *poder*

2.4 Herramienta de medición de clima laboral

Para Hay McBer, el clima organizacional se refiere a la atmósfera que uno percibe en el puesto de trabajo. Esto incluye una compleja mezcla de sentimientos, percepciones, expectativas, normas, valores, políticas y procedimientos que influyen, de manera individual y grupal, en las pautas de comportamiento,

El impacto del clima laboral en las organizaciones tiene una incidencia directa sobre los resultados financieros que se obtienen. Los líderes que utilizan estilos de dirección que afectan positivamente al clima laboral tienen resultados financieros notablemente superiores a los que no los utilizan.

Según investigaciones de Harvard Business School, los líderes y los estilos de dirección que utilizan determinan un 70% el clima organizativo de su equipo.

Lo que se pretende contrastar con esta herramienta es el estilo de dirección predominante en cada directivo y la incidencia que su estilo de liderazgo tiene en el clima laboral de su equipo. De los seis estilos de liderazgo, solo cuatro (orientativo, afiliativo, participativo, capacitador) tienen un efecto positivo en el clima laboral.

- *Estilo coercitivo*: es antagónico al buen clima laboral. Produce que las personas se sientan infravaloradas por sus ideas; el sentido de responsabilidad de las personas decrece considerablemente. Baja la iniciativa personal, repercute sobre la responsabilidad que siente el individuo frente a su propio desempeño.

- *Estilo orientativo*: es altamente eficaz y tiene una correlación positiva con el clima laboral. Este estilo motiva a las personas; las ayuda a entender cómo su trabajo individual aporta a los objetivos organizacionales, refuerza el compromiso de las personas hacia la consecución tanto de sus metas individuales como organizacionales. Fija estándares de éxito claros para todos y, en lo referente a la variable de flexibilidad, brinda libertad de acción para que los trabajadores sigan sus propios medios en pos de lograr sus objetivos.

- *Estilo afiliativo*: es positivo sobre todo cuando se intenta construir armonía en los equipos, fomentar la comunicación, etc. Este estilo ayuda a generar un buen clima, ya que la gente tiene apertura en el diálogo, siente confianza por parte de su líder, ayuda a mejorar el sentido de pertenencia de las personas y celebrar los logros de los equipos, etc.

- *Estilo participativo*: es un estilo que impacta en el clima laboral de manera positiva, pero no tanto como el de otros. Si bien, este estilo brinda mucha apertura a la gente para participar con sus ideas y opiniones –incluso en la toma de decisiones–, impulsa la flexibilidad y responsabilidad. Brinda escucha activa a la gente; también puede dar como resultado una limitación en la toma de decisiones de manera ágil y eficaz, y puede hacer que las personas se sientan confundidas y sin liderazgo.

-*Estilo imitativo*: al igual que el estilo coercitivo, debe ser utilizado con mucha cautela. Este tipo de dirección impone estándares de desempeño demasiado altos, lo que genera muchas veces sensación de frustración en los equipos que sienten que están frente a metas inalcanzables. Este estilo es un gran enemigo del clima laboral si no se lo sabe utilizar de manera adecuada; puede hacer que la gente se sienta agobiada y su moral decaiga.

-*Estilo capacitador*: es el menos utilizado, a pesar de ser una poderosa herramienta sobre el desempeño de los colaboradores y clima laboral. Este estilo exige un diálogo constante entre el líder y sus reportes, los mismos que sienten que tienen un jefe que se preocupa por ellos, tienen acceso a una retroalimentación rápida y constructiva, las personas saben qué se espera de ellas.

Para medir el clima laboral, Hay/Mcber han identificado las siguientes dimensiones de clima que están relacionadas con los resultados:

- *Flexibilidad*: restricciones, rigidez, reglas innecesarias, o aceptación fácil de cambios o nuevas ideas.
- *Responsabilidad*: grado de delegación en colaboradores, sensación de que no hay que consultar continuamente.
- *Estándares*: énfasis en hacer las cosas cada vez mejor y en establecer objetivos retadores, pero alcanzables.
- *Recompensa*: grado en que se reconoce y recompensa el trabajo bien hecho y se diferencian niveles de desempeño.

- *Claridad:* grado en que cada uno sabe lo que se espera de él, y cómo contribuye a los objetivos de la organización.

- *Espíritu de equipo:* cooperación, orgullo de pertenencia

Las propiedades de medida de la encuesta (normas, percentiles y fiabilidad) están basadas en una muestra de más de 7.000 observaciones de una gran variedad de sectores, negocios y profesiones. Ofrece resultados en seis escalas básicas, que representan áreas generales importantes para la comprensión del clima.

El proceso para llevar a cabo la medición es realizar una encuesta general con todos los integrantes de la organización –para efectos de esta investigación–, se tomará en consideración los resultados exclusivamente del área de Negocios.

La encuesta está conformada por 90 preguntas y consta de dos partes: la primera requiere que la persona que esté cumplimentando el cuestionario describa el clima de trabajo tal como existe actualmente; la segunda necesita que la persona indique cómo debería ser el clima ideal.

El análisis más importante consiste en identificar y determinar las causas por las que se generan discrepancias entre el clima real y el clima ideal. Se deben traducir estos números en manifestaciones concretas de las discrepancias que se dan entre el clima real y el ideal. La fiabilidad de cada una ha sido consistentemente alta (0,80 o más) y estas escalas están relacionadas con el rendimiento.

2.4 Herramienta de medición de competencias de gestión de equipos

La evaluación de las competencias de gestión de equipos se realiza bajo la metodología Hay/Mcber, basada en su modelo de gestión de competencias y por medio de un proceso de evaluación de 360 grados. Las competencias a evaluar evidencian, por medio de comportamientos observables, la forma como actúa el directivo y cómo éste es percibido por parte de las personas que conforman su equipo de trabajo. Por lo tanto, se puede obtener la retroalimentación del desempeño del directivo desde su círculo de relacionamiento directo cotidiano; es decir, esta evaluación estará conformada por su(s):

- línea de supervisión directa
- pares
- Subordinados

La evaluación permitirá conocer el nivel de desarrollo de estas competencias y entender el impacto que tiene en su gestión.

Las competencias a evaluar son:

- *Liderazgo*: supone la intención de asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. El liderazgo suele estar, pero no siempre, asociado a posiciones que tienen una autoridad formal. El *equipo* debe considerarse, en sentido amplio, como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.

- *Desarrollo de personas*: implica un esfuerzo constante por mejorar el aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no de proporcionar formación.

- *Dirección de personas*: implica la intención de hacer que otras personas actúen según nuestros deseos, utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere. Incluye el *decir a los demás lo que tienen que hacer*.

- *Trabajo en equipo y cooperación*: incluye la intención de colaboración y cooperación con otros; formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Puede considerarse siempre que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione como un equipo. Equipo, como en el caso de liderazgo, se define de forma amplia como un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos, en el mismo departamento o entre departamentos.

- *Comprensión interpersonal*: Es la habilidad para escuchar, comprender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se lo haga parcialmente. Esta competencia mide la creciente complejidad y profundidad que supone entender a los demás; puede también incluir la sensibilidad intercultural.

2.5 Proceso de gestión del desempeño

El proceso de gestión de desempeño es, en esencia, un proceso de mejora continua de la gestión directiva, la misma que empieza de manera colectiva, pero culmina de forma

individual, basándose principalmente en un proceso de comunicación integral y evaluación permanente del cumplimiento de objetivos.

El proceso de evaluación tiene principalmente dos componentes que son el qué y el cómo; es decir, los objetivos cualitativos que se refieren a los comportamientos que hacen referencia al cómo, y los cuantitativos, que corresponden al qué, y se despliegan estratégicamente de los objetivos generales de la organización hacia las áreas, equipos de trabajo y puestos.

Se tomará estos objetivos cuantitativos y su cumplimiento para entender la correlación que puedan tener las variables estudiadas con los mismos.

La evaluación de desempeño se realiza por medio de la siguiente escala:

A+ (101-105%) (101%)

A (99-100%) (99%)

B+ (95-98%) (95%)

B (90-94%) (90%)

C (86-89%) (86%)

D (Menos de 85%) (0%)

Es importante recalcar que la calificación aceptada es hasta la B, puesto que las calificaciones inferiores a este rango reflejan un bajo desempeño.

El proceso se inicia con la fase de planificación, la cual, una vez que se han establecido los objetivos organizacionales y trazado la estrategia alineada a los valores culturales, se armoniza con la estructura organizativa de tal manera que las finalidades de cada puesto estén conectadas a la misma.

Todos los equipos, áreas y unidades organizativas alinearán sus objetivos para dar fuerza y llegar a la estrategia macro de la empresa.

Una vez que se han definido y comunicado los objetivos y han sido aterrizados de manera individual y de unidad de negocio, se realiza el seguimiento y apoyo, es decir, una retroalimentación, en sesiones donde el líder se reúne con su supervisado para poder revisar y conversar sobre el progreso en el cumplimiento de metas.

Esto permite que se puedan tomar acciones correctivas –ya sean de carácter organizacional o personal– frente a inconvenientes que surjan en el transcurso. Estas sesiones de apoyo, además de contribuir al cumplimiento de resultados, generan un proceso de comunicación continua entre las líneas y sus reportes.

En el proceso de evaluación formal o *final* se hace una medición de resultados del lapso establecido, y se ejecuta un contraste entre los resultados planteados y los obtenidos.

Si los resultados han sido positivos y se han cumplido las metas propuestas, la persona obtendrá una buena calificación ya que su desempeño ha cumplido los objetivos o incluso los ha sobrepasado.

Este encuentro también permite obtener información para que la persona pueda continuar su propio plan de desarrollo. En este plan se definen aquellos aspectos en los que la persona debe seguir trabajando para mejorar, así como las fortalezas que tiene y que lo apalancarán en su mejora continua en su rol actual o el rol futuro al que quiere llegar. Así se torna en un proceso personalizado a las necesidades de desarrollo de cada persona.

Cuando el desempeño ha sido inferior al deseado y no se han cumplido las metas, se determinan acciones concretas a emprender para incrementar el desempeño de la persona y se elabora un plan de acción formal.

La realidad organizativa de la mayoría de las empresas tiene recursos limitados, por lo que las personas y directivos que mejores resultados y evaluaciones alcancen tendrán mejores recompensas y posibilidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización.

El test de autoevaluación de motivos sociales busca conocer las motivaciones personales del directivo, obteniendo como resultado la 'V' directiva.

Para poder regular las emociones, es primordial que el directivo tenga una adecuada o excelente percepción emocional que le permitirá tener coherencia entre los sentimientos que tiene y cómo los expresa.

Sentir una emoción, expresarla; todo un sistema que ayuda a las personas a sobrevivir e influir en los demás. ¿Puede enseñarse la inteligencia emocional? Lo que no cabe duda es que conocer cada uno de los pasos implicados en la génesis y expresión de las emociones nos será de gran utilidad si queremos entender nuestras reacciones y las de quienes nos rodean (Lama y Ekman 2009, 139).

Se necesita también comprender los sentimientos, tener conciencia de sus estados emocionales para que pueda regularlos correctamente.

Si el directivo tiene o desarrolla estas competencias emocionales, podrá manejar no solo sus propias emociones, sino que sentirá empatía con las que se viven en su equipo

de trabajo. Mientras más conocimiento se pueda tener de uno mismo y de los demás, se podrá desarrollar un nivel de conciencia superior para entender cada situación que se presente que requiera de la persona.

Aquí entran los estilos de liderazgo, producto de las acciones que el directivo utiliza para dirigir a su equipo de trabajo. Como ya se mencionó, más importante que el estilo que tenga el directivo desarrollado como tal, lo que se torna crítico para lograr la eficacia y alcanzar influencia en el equipo y, por ende, en los resultados, es la habilidad que éste tenga para identificar qué demanda cada situación, para saber entre el abanico de estilos, cuál es el más adecuado.

Una persona que tenga desarrollado un nivel emocional adecuado, no comprenderá la situación desde el ámbito netamente organizacional o técnico, sino que lo concebirá de manera integral considerando factores como: el equipo de trabajo que tiene, en qué nivel de *seniority* se encuentra cada miembro del equipo; qué necesitan de parte de su líder; qué les motiva; cuáles son las fortalezas y debilidades y, con base en esto, actuar influyendo en cada uno para que, de acuerdo a los recursos que tiene, el tiempo, la dificultad, etc. pueda armonizar las variables y los estilo de dirección y sacar el mayor provecho. El estilo de dirección influye aproximadamente en un 70% de los resultados del clima laboral. Esto es coherente desde la teoría. Hay que revisar las variables de clima:

-Flexibilidad: mide el nivel de rigidez, las restricciones; cuánta aceptación existe para nuevas ideas.

Si el estilo de liderazgo del directivo es sumamente coercitivo o imitativo, las personas tendrán una percepción de que existe mucha rigidez y restricciones, lo que les hará sentir limitados y, por ende, la percepción que puedan tener en esta variable en una evaluación de clima será negativa o distante de su ideal.

Si bien, hay que tomar en consideración el contexto y, por ejemplo en áreas más operativas puede haber una mejor aceptación de este estilo, en áreas de gestión o estratégicas que tienen perfiles con necesidades de empoderamiento, innovación, etc. puede afectar considerablemente.

Si hay un equilibrio entre los estilos y el directivo utiliza también el estilo participativo u orientativo, las personas sentirán que hay apertura hacia la innovación, nuevas ideas, incluso que es permitido equivocarse y aprender.

-Responsabilidad: mide el nivel de delegación, cuánta necesidad hay de consultar a la línea de supervisión antes de tomar acciones o decisiones.

Cuando un directivo conoce a su equipo, sabe en qué nivel de conocimiento técnico se encuentra, que tan desarrolladas están las competencias que requiere para realizar adecuadamente su trabajo. Sabe también cuánto puede y debe delegar; qué nivel de autonomía puede brindar a sus reportes. Así conocerá con quién de su equipo debe utilizar un estilo más imitativo que puede adaptarse mejor a los perfiles *junior* que todavía requieren más guía y supervisión. Lo contrario sucede con un reporte que ya tiene un nivel de *seniority* más alto y que ya conozca mejor sus funciones; si tiene un nivel de competencias más desarrollado. En este caso, si utiliza únicamente un estilo directivo para el reporte, la persona puede llegar a sentirse limitada.

Si lo sabe armonizar con un estilo participativo, en el que el directivo escuche ideas y sugerencias del propio conocimiento que ya tiene, su reporte no solo tendrá mejores resultados en la gestión que realiza, sino que la persona también se sentirá mejor y, por ende, afectará positivamente al clima.

No en todas las variables de clima, el impacto que tiene el líder y su estilo es alto. Habrá variables como sueldo, políticas de la empresa, etc. que pueden impactar al clima y donde el directivo no tiene injerencia directa; sin embargo, el peso de estas variables fuera de su alcance llegará a ser de un 20% aproximadamente. Aun así, el estilo de liderazgo puede ayudar a que sus reportes asimilen o manejen mejor estas variables de mejor forma, si el directivo puede influenciar adecuadamente en ellos.

Cuando se evalúan competencias en el directivo se puede encontrar que las variables de estilos, motivos, y conocimiento emocional entran en juego nuevamente. Cuando se evalúa la competencia de liderazgo –que es la conjugación entre obtener resultados (logro) utilizando el poder (influencia) –, nuevamente se puede concluir para que esto se dé, debe haber un manejo adecuado de los estilos.

Es importante que el liderazgo se reconozca no por la autoridad formal que el directivo tiene, sino porque su equipo lo legitima como tal. Solo ahí podrá tener una verdadera influencia.

Si todas las variables anteriores se han concatenado adecuadamente y el directivo logra armonizar sus motivos –para lo cual necesita tener un nivel adecuado de conocimiento emocional– puede manejar acertadamente los estilos y llegar así a los

resultados deseados. Los productos de la gestión de su desempeño, entendidos como los objetivos que se plantearon versus los que se alcanzaron, deberían encontrarse igual o superior a B+. En los casos de los directivos que alcanzaron puntuaciones más altas en las herramientas utilizadas, sus calificaciones de desempeño deberían encontrarse entre A+ y A.

Capítulo tercero

Acopio y procesamiento de información

Para poder procesar la información recolectada con la aplicación de las diferentes herramientas a la población de directivos del área de Negocios de la empresa Diners Club del Ecuador para el presente estudio, se ha procedido a realizar un análisis estadístico, considerando un conjunto de 5 grupos de variables:

- Motivos sociales
- Meta conocimiento sobre estados emocionales
- Estilos de dirección
- Clima organizacional
- Competencias de gestión de equipos

De estos grupos se asociaron un total de 23 variables, las cuales, a través de un método de extracción factorial (el de *componentes principales*) se redujeron a 9 factores o componentes, cuya descripción se muestra a continuación:

Factor 1.1: se agrupan todas las variables relacionadas a los motivos: poder y afiliación.

Factor 1.2: se toma en cuenta la variable logro que está relacionada al grupo motivos.

Factor 2.1: se agrupan las variables relacionadas al meta-conocimiento sobre estados emocionales: claridad y reparación.

Factor 2.2: se relaciona al tipo de estado emocional de atención.

Factor 3: se agrupan las variables relacionadas a clima organizacional: claridad, estándar, responsabilidad, flexibilidad, equipo, recompensas.

Factor 4.1: enmarca los estilos de dirección: coercitivo, orientativo, afiliativo, participativo, imitativo.

Factor 4.2: relaciona al estilo de dirección capacitador.

Factor 5.1: agrupa a las competencias de gestión de equipos: desarrollo personal, dirección de personas, liderazgo, trabajo en equipo.

Factor 5.2: agrupa a las competencias de comprensión interpersonal.

Del estudio realizado, se han determinado los siguientes resultados:

Tabla 1
Correlación significativa



Fuente: Elaboración propia, 2015

3.1 Desempeño entre hombres y mujeres

Con el fin de evaluar si el desempeño de los directivos de la empresa Diners Club del Ecuador difiere según el género, en primer lugar, se ha procedido a realizar una prueba de normalidad. Considerando que el tamaño de muestra es <30 observaciones, se ha utilizado una prueba Shapiro-Wilk de la que se obtuvo un valor de prueba de 0,077. Este valor es mayor a un valor de significancia de 0,05, considerando un nivel de confianza

del 95%. Esto permite concluir que existe suficiente evidencia estadística para indicar que los datos de la variable desempeño, están normalmente distribuidos.

Tabla 2
Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	l	Sig.	Estadístico	l	Sig.
Desempeño	,204	1	,200*	,870	1	,077

Fuente: Elaboración propia, 2015

Considerando que los datos de la variable Desempeño están normalmente distribuidos, se ha procedido a evaluar las hipótesis planteadas a través de una prueba paramétrica para muestras independientes. Los resultados de la prueba permiten concluir a un nivel de confianza del 95%, que la media del desempeño entre hombres y mujeres no difiere significativamente, es decir los valores son iguales.

Tabla 3
Pruebas de muestras independientes

	Prueba de Levene de calidad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias						
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
								Inferior	Superior
DESEMPEÑO Se asumen varianzas iguales	4,803	,056	-1,971	9	,080	-,2967	,1506	-,6372	,0439
DESEMPEÑO No se asumen varianzas iguales			-1,901	6,945	,099	-,2967	,1560	-,6662	,0729

Fuente: Elaboración propia, 2015

3.2 Relación entre el desempeño y estilo de dirección

Teniendo en cuenta que los datos de las variables Desempeño y de las actividades que están normalmente distribuidos, se ha procedido a evaluar la correlación entre cada pareja de variables a través del coeficiente de correlación de Pearson.

De la tabla que se muestra a continuación se puede ver que existe una correlación significativa entre las siguientes parejas de variables, vista el valor prueba es menor al valor de significancia de 0,05.

1. El factor 4,2 (estilo de dirección capacitador) es la única variable del estudio realizado donde se evidencia una correlación significativa con el desempeño a un nivel de confianza del 94%.

Tabla 4
Correlaciones

		DESEMPEÑO	REGR factor score 1 for analysis 2	REGR factor score 2 for analysis 2	REGR factor score 1 for analysis 1	REGR factor score 2 for analysis 1	REGR factor score 1 for analysis 3	REGR factor score 1 for analysis 4	REGR factor score 2 for analysis 4	REGR factor score 1 for analysis 5	REGR factor score 2 for analysis 5
DESEMPEÑO	Correlación de Pearson	1	,172	,504	-,083	,208	,455	-,021	-,583	-,007	-,199
	Sig. (bilateral)		,614	,114	,808	,540	,160	,950	,060	,985	,557
	N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
REGR factor score 1 for analysis 2	Correlación de Pearson	,172	1	,000	,205	,445	,569	,781**	,061	,229	,098
	Sig. (bilateral)	,614		1,000	,546	,171	,068	,005	,858	,497	,775
	N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
REGR factor score 2 for analysis 2	Correlación de Pearson	,504	,000	1	,359	,183	,327	-,025	-,299	-,020	-,412
	Sig. (bilateral)	,114	1,000		,278	,591	,326	,942	,372	,953	,208
	N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
REGR factor score 1 for analysis 1	Correlación de Pearson	-,083	,205	,359	1	,000	,387	,082	,610*	,667*	-,222
	Sig. (bilateral)	,808	,546	,278		1,000	,239	,811	,046	,025	,512
	N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
REGR factor score 2 for analysis 1	Correlación de Pearson	,208	,445	,183	,000	1	-,017	,594	-,424	-,236	,364
	Sig. (bilateral)	,540	,171	,591	1,000		,960	,054	,193	,484	,272
	N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
REGR factor score 1 for analysis 3	Correlación de Pearson	,455	,569	,327	,387	-,017	1	,216	-,075	,267	-,106
	Sig. (bilateral)	,160	,068	,326	,239	,960		,524	,828	,427	,755
	N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
REGR factor score 1 for analysis 4	Correlación de Pearson	-,021	,781**	-,025	,082	,594	,216	1	,000	,131	,342
	Sig. (bilateral)	,950	,005	,942	,811	,054	,524		1,000	,702	,303
	N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
REGR factor score 2 for analysis 4	Correlación de Pearson	-,583	,061	-,299	,610*	-,424	-,075	-,000	1	,687*	-,129
	Sig. (bilateral)	,060	,858	,372	,046	,193	,828	1,000		,019	,704
	N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
REGR factor score 1 for analysis 5	Correlación de Pearson	-,007	,229	-,020	,667*	-,236	,267	,131	,687*	1	,000
	Sig. (bilateral)	,985	,497	,953	,025	,484	,427	,702	,019		1,000
	N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
REGR factor score 2 for analysis 5	Correlación de Pearson	-,199	,098	-,412	-,222	,364	-,106	,342	-,129	,000	1
	Sig. (bilateral)	,557	,775	,208	,512	,272	,755	,303	,704	1,000	
	N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

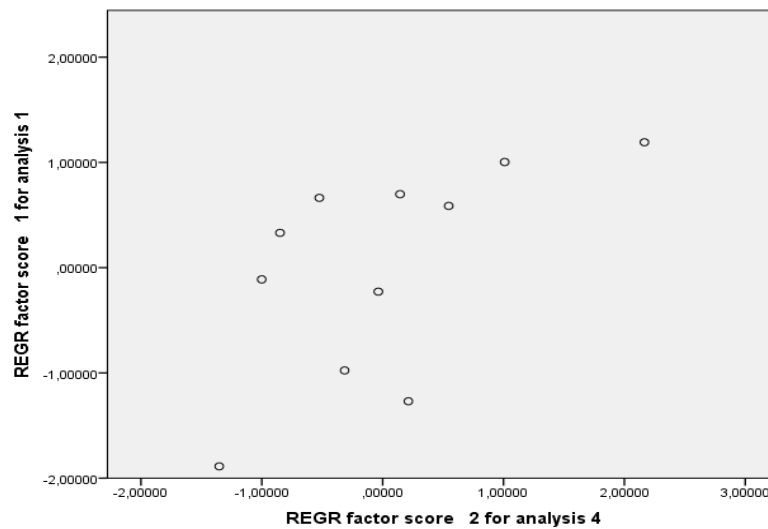
Fuente: Elaboración propia, 2015

3.3 Relación entre factores

Del análisis de correlaciones entre factores se determinó las siguientes relaciones:

1. Existe una correlación significativa de magnitud 0,610 que nos indica una relación positiva entre el factor 1.1 (motivos: poder y afiliación) y el factor 4.2. (capacitador). Esto se evidencia de manera visual en el Gráfico N.º 3.

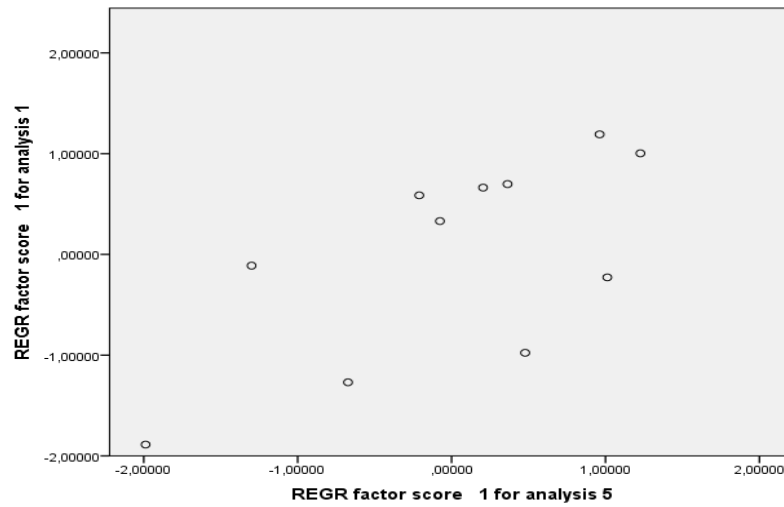
Gráfico 3
Análisis del factor REGR



Fuente: Elaboración propia, 2015

2. Existe una correlación significativa de magnitud 0,667 que nos indica una relación positiva entre el factor 1.1 (Motivos: poder y afiliación) y el factor 5.1. (Competencias interpersonales: desarrollo personal, dirección de personas, liderazgo, trabajo en equipo). Esto se evidencia de manera visual en el gráfico de dispersión.

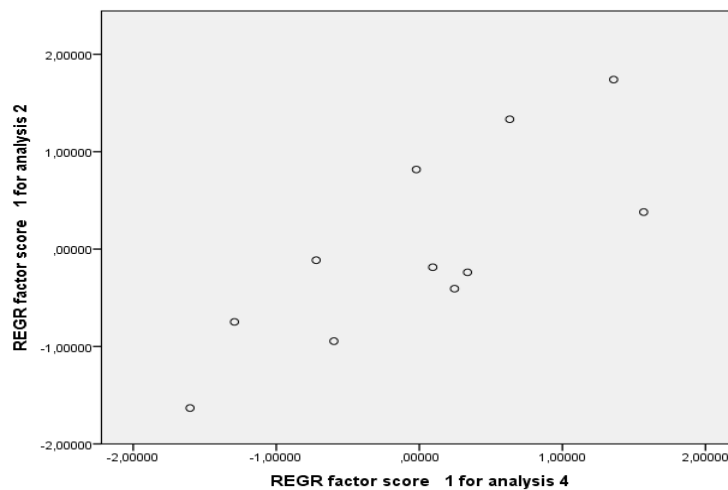
Gráfico 4
Análisis del factor REGR



Fuente: Elaboración propia, 2015

3. Se evidencia una correlación significativa de magnitud 0,781 que nos indica una relación positiva entre el Factor 2.1 (Inteligencia emocional de Atención) y el Factor 4,1 (Estilos de dirección: coercitivo, orientativo, afiliativo, participativo, imitativo), tal como se muestra en el gráfico de dispersión:

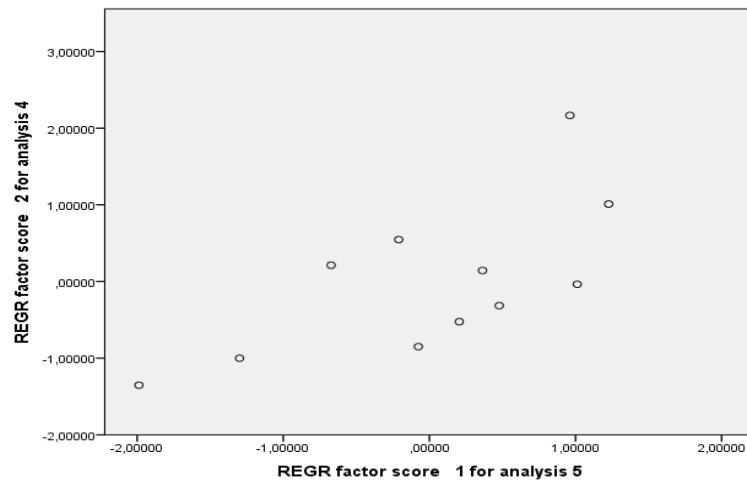
Gráfico 5
Análisis del factor REGR



Fuente: Elaboración propia, 2015

4. Se evidencia una correlación significativa de magnitud 0,687 que nos indica una relación positiva entre el factor 4,2 (estilo de dirección: capacitador), y el factor 5,1 (competencias de gestión de equipos: desarrollo personal, dirección de personas,; liderazgo, trabajo en equipo), tal como se muestra en el gráfico de dispersión:

Gráfico 6
Análisis del factor REGR



Fuente: Elaboración propia, 2015

3.4 Análisis de dependencia estadística entre el desempeño y los factores

Del análisis realizado, se puede concluir a través del coeficiente de determinación “Cambio de R cuadrado” de 0,797, que las variaciones del desempeño están influenciadas en un 79,7%, por las variabilidades de los factores.

En el resumen del modelo se presenta la prueba de “Independencia de los Residuos”, por el análisis estadístico de Durbin-Watson= 1,96. El valor de Durbin-Watson obtenido aproximado a 2, indica que se cumple el principio de que los términos de los residuos no están correlacionados.

Tabla 5
Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticas de cambios					Durbin-Watson
					Cambio de cuadrado de R	Cambio en F	df1	df2	Sig. Cambio en F	
1	,893 ^a	,797	-1,030	,4021	,797	,436	9	1	,836	2,272

a. Predictores: (Constante), REGR factor score 2 for analysis 5, REGR factor score 1 for analysis 5, REGR factor score 1 for analysis 2, REGR factor score 2 for analysis 2, REGR factor score 1 for analysis 3, REGR factor score 1 for analysis 1, REGR factor score 2 for analysis 1, REGR factor score 1 for analysis 4, REGR factor score 2 for analysis 4

b. Variable dependiente: DESEMPEÑO

Fuente: Elaboración propia, 2015

De la tabla de coeficientes se puede determinar la ecuación de regresión del modelo, del cual se destaca que al incrementarse en un punto el factor 4.2. *Estilo de Dirección Capacitador*, el desempeño de los funcionarios disminuye en 0,211 puntos. Se puede ver también que el aumento en un punto en el factor 5.1. (Competencias interpersonales: desarrollo personal, dirección de personas, liderazgo, trabajo en equipo) el desempeño de los funcionarios aumenta en 0,214 puntos.

Ecuación de regresión:

$$Y_i = 9,682 - 0,022X_1 + 0,042X_2 - 0,099X_3 + 0,080X_4 + 0,076X_5 - 0,077X_6 - 0,11X_7 + 0,214X_8 - 0,085X_9$$

Tabla 6
Variable dependiente: desempeño

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	Sig.
	B	Error estándar	Beta	
(Constante)	9,68	,121		,
2			9,868	008
REGR factor score 1 for analysis 1	,022	,418	,079	,053 966
REGR factor score 2 for analysis 1	,042	,239	,150	,177 888
REGR factor score 1 for analysis 2	-,099	,475	-,351	,209 869
REGR factor score 2 for analysis 2	,080	,399	,283	,200 874
REGR factor score 1 for analysis 3	,076	,383	,271	,199 875
REGR factor score 1 for analysis 4	-,077	,267	-,272	,288 821
REGR factor score 2 for analysis 4	-,211	,509	-,748	,415 750
REGR factor score 1 for analysis 5	,214	,216	,757	,990 503
REGR factor score 2 for analysis 5	-,085	,198	-,301	,429 742

Fuente: Elaboración propia, 2015

3.5 Reducción de variables a través de las componentes principales

A través del método de extracción de factores de las componentes principales de factores se ha procedido a la reducción de variables de los 05 grupos analizados.

- Motivos sociales
- Meta conocimiento sobre estados emocionales
- Estilos de dirección
- Clima organizacional
- Competencias de gestión de equipos

Motivos sociales

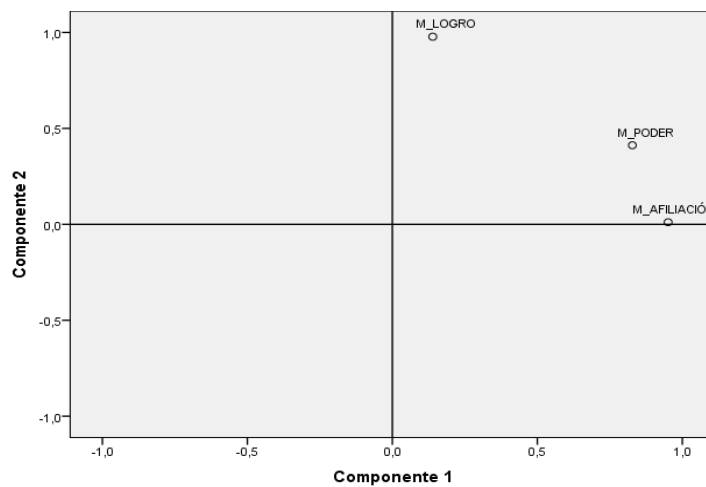
Tabla 7

Método de extracción: análisis de componentes principales

	Inicial	Extracción
M_LOGRO	1,000	,975
M_AFILIACIÓN	1,000	,905
M_PODER	1,000	,855

Fuente: Elaboración propia, 2015

Gráfico 7
Componente en espacio rotado



Fuente: Elaboración propia, 2015

Inteligencia Emocional

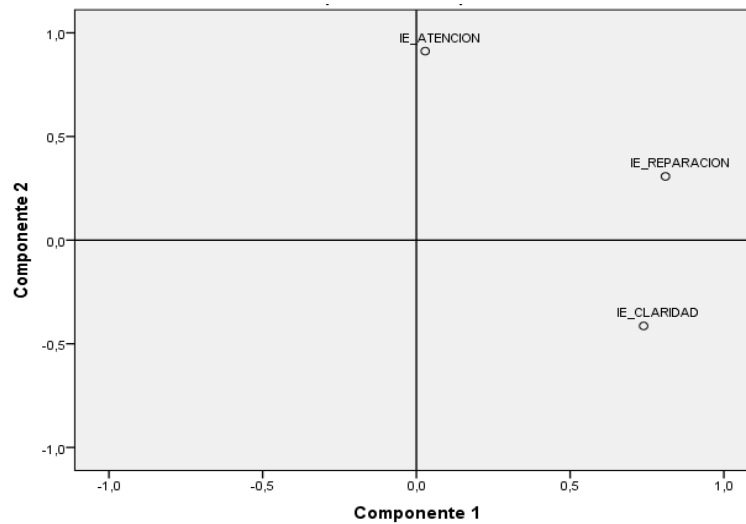
Tabla 8
Matriz de componente rotado/a

	Componente	
	1	2
IE_ATENCIÓN	029	,912
IE_CLARIDAD	739	-,414
IE_REPARACIÓN	810	,308

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración propia, 2015

Gráfico 8
Componentes en espacio rotado



Fuente: Elaboración propia, 2015

Clima Laboral

Sólo se ha extraído un componente. No se pueden generar gráficos de componente.

Tabla 9
Matriz de componentes

	Componente
	1
CO_CLARIDAD	,762
CO_ESTÁNDARES	,819
CO_RESPONSABILIDAD	,587
CO_FLEXIBILIDAD	,763
CO_EQUIPO	,879
CO_RECOMPENSAS	,891

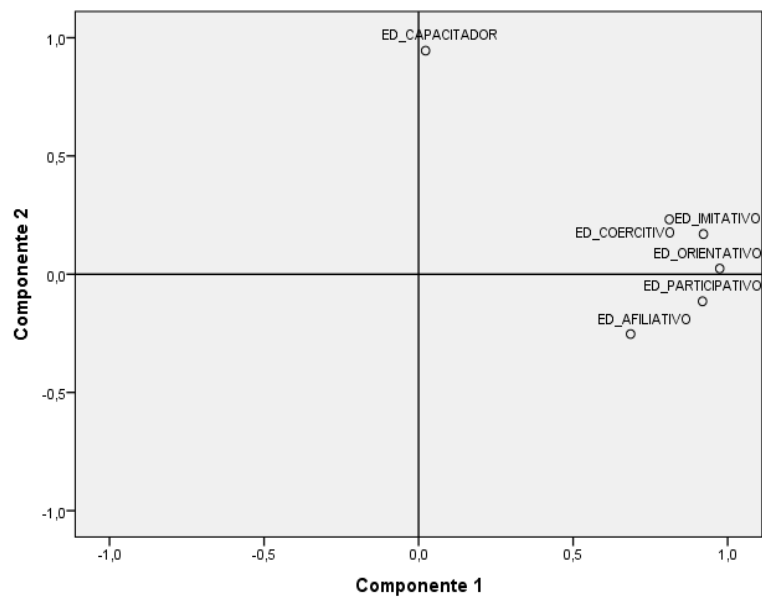
Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos.

Fuente: Elaboración propia, 2015

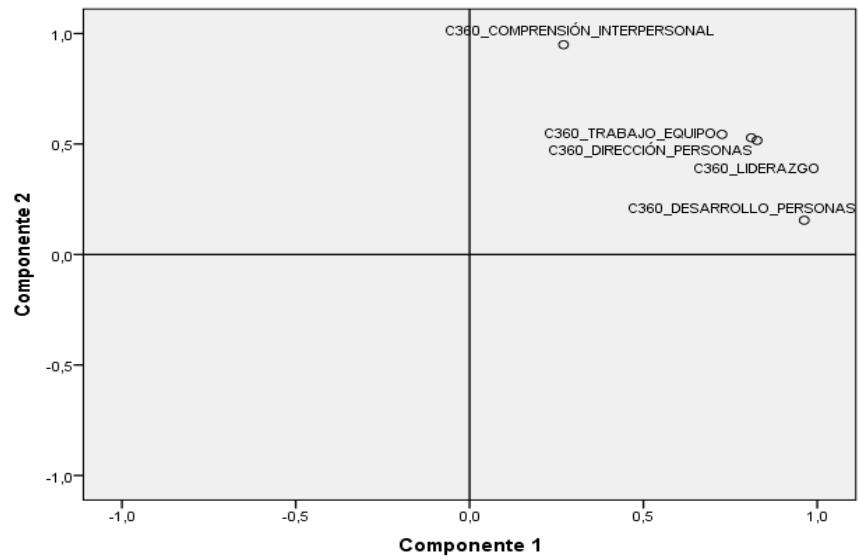
Estilos de dirección

Gráfico 9
Componente en espacio rotado



Fuente: Elaboración propia, 2015

Gráfico 10
Componente en espacio rotado



Fuente: Elaboración propia, 2015

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Se ha trabajado con los resultados del procesamiento de datos que se obtuvo de la población de cargos directivos del área de negocios de la empresa Diners Club del Ecuador. Los datos y la investigación están orientados a dar respuesta al objetivo general y a los objetivos específicos de nuestro estudio.

Para poder llegar a estas conclusiones, de las 23 variables que se tomaron en consideración para la evaluación, gracias al método de extracción factorial o de componentes principales, se redujo el número a 9, que son las que se están en consideración para esta etapa.

Las presentes conclusiones son producto de la investigación teórica y práctica de la muestra de estudio y han sido contrastadas con importantes estudios realizados en el campo de liderazgo e inteligencia emocional.

El objetivo general del presente estudio es analizar si el *adecuado desarrollo emocional* en los directivos del área de negocios de la empresa Diners Club del Ecuador, les permite tener *un alto desempeño* apalancado en *un buen liderazgo*, o si este desarrollo emocional y liderazgo están condicionados al sistema organizacional. La respuesta con respecto a la primera parte del Objetivo General es que efectivamente un adecuado nivel de desarrollo emocional le permite a un directivo obtener un alto desempeño apalancado en un buen liderazgo.

En el procesamiento de datos de las diferentes herramientas que se utilizó para el presente estudio, se encontraron diversas correlaciones.

El factor 4,2 (estilo de dirección *coaching/capacitador*) es la única variable donde hay una correlación significativa con el desempeño, a un nivel de confianza del 94%.

Cuando un directivo tiene este estilo de liderazgo promueve que la gente pueda alinear tanto sus intereses personales como profesionales. Este tipo de alineación es estratégica ya que las personas tienden a centrarse en aquellas facetas de su trabajo que más les gustan, aquellas más íntimamente ligadas a sus sueños, su identidad y sus aspiraciones. Por eso, al conectar la labor cotidiana de sus empleados con sus objetivos a largo plazo, el *coach* se convierte en un excelente motivador.

Para que un líder pueda conocer bien a sus trabajadores, necesita tener empatía, que es una competencia de la inteligencia emocional, que corresponde al componente de

reparación de acuerdo al test TMMS-24. Cuando un líder desarrolla empatía con sus colaboradores, puede conectar con las señales emocionales, conocer y entender las emociones que siente una persona. Los directivos que poseen esta competencia emocional tienden a escuchar con atención ya que les interesa conocer y entender al otro; producto de esto se crea la posibilidad tener una buena relación con su gente.

Otra competencia emocional que facilita este estilo de liderazgo es la conciencia emocional, lo que el TMMS-24 lo cataloga como atención/claridad. Los líderes que tienen conciencia emocional, pueden identificar y entender de mejor manera el modo en que sus sentimientos pueden influir en su desempeño laboral. Este tipo de líderes suelen mostrarse sinceros y hablan de sus emociones abiertamente. Esto permite que su gente se pueda sentir guiada y apoyada auténticamente; se sienta respaldada y suficientemente motivada para asumir más responsabilidades.

El procesamiento de datos nos lleva a otra conclusión: existe una correlación significativa de 0,6 que evidencia una relación positiva entre el estilo de liderazgo Capacitador y los motivos de poder y afiliación en los directivos de Diners Club del Ecuador. Esto responde a que cuando un líder es motivado por el poder, responde a un deseo de influir en las personas, para de esta manera poder trabajar con su equipo para cumplir con los objetivos e influir en su equipo y mejorar su desempeño.

La afiliación, por su parte, busca cultivar relaciones cercanas y amistosas, lo que estaría relacionado con la competencia de empatía que tiene desarrollada este estilo de liderazgo. Se evidencia una correlación significativa de magnitud 0,6 que nos indica una relación positiva entre el *estilo capacitador* y las *competencias de gestión de equipos*. También se encuentra una correlación significativa de magnitud 0,667 que nos indica una relación positiva entre los *motivos de poder y afiliación* y las *competencias de gestión de equipos*. Estos nos lleva a la conclusión de que las correlaciones entre las distintas variables mencionadas anteriormente (a) estilo capacitador con el desempeño; y b) estilo capacitador con los motivos de poder y afiliación) están relacionadas hasta dar como resultado que los directivos del área de negocio que tienen un estilo resonante (busca propiciar sinergia en el equipo) , inclinados principalmente hacia el estilo capacitador orientado por motivos de poder y afiliación, tienen desarrolladas las competencias necesarias para una adecuada gestión de equipos.

De las principales competencias para una adecuada gestión de los equipos en Dinero Club del Ecuador es la de liderazgo, que hace referencia al deseo de guiar a los demás. Ello va mucho más allá de tener una autoridad formal: es entendida como el deseo genuino de poder desarrollar a las personas para la consecución de los objetivos organizacionales. Esto hace referencia tanto al estilo capacitador que está orientado por el motivo de poder (el influir para alcanzar los resultados), y de afiliación, que está ligado al desarrollo de la empatía para poder acercarse a las personas, para poder entenderlas y conocerlas no solo en un plano profesional sino personal.

La segunda parte de nuestro objetivo general busca dar respuesta, sobre si el desarrollo emocional y liderazgo están condicionados al sistema organizacional. Efectivamente, cuando se habla de liderazgo no se puede pasar por alto la cultura de una organización, ya que la cultura es la que dictamina las normas básicas de comportamiento humano dentro de una organización.

Si en una empresa el estilo de liderazgo predominante es el disonante, un líder resonante tendrá problemas no solo de adaptación a esta cultura, sino también de aceptación dentro de la misma. Un solo líder no puede generar por sí solo un cambio cultural.

Con esto no se pretende decir que una empresa que tenga una cultura de liderazgo disonante (No busca sinergia en los equipos) no alcance un óptimo nivel de desempeño o resultados por partes de sus líderes y gente. Sin embargo, sí es importante tomar en consideración que este tipo de resultados pueden verse afectados al mediano o largo plazo.

Es importante mencionar que un líder con buen nivel de desarrollo emocional puede tener más probabilidades de sobrevivir a este tipo de culturas, ya que, como se ha dicho a lo largo de esta investigación, un líder que tenga un adecuado nivel de desarrollo emocional tiene competencias como: consciencia propia, consciencia social y de las relaciones, que le pueden permitir asimilar y entender mejor este tipo de culturas y saber cómo desenvolverse políticamente e inclusive puede mitigar el impacto de este tipo de culturas en su micro-clima laboral de cara a su gente.

Recomendaciones

La primera recomendación sería tomar como base de referencia el presente estudio desarrollado, para poder ampliar el campo de estudio hacia una muestra de investigación más amplia, de tal manera que se pueda corroborar los resultados obtenidos en otros contextos organizacionales. Además, con base en los resultados obtenidos, extender los resultados hacia otras áreas de la empresa para que se pueda evidenciar la importancia del desarrollo emocional en el liderazgo.

De cara a esto se recomienda tras los resultados obtenidos en la presente investigación que evidencian la relación entre desarrollo emocional y alto desempeño , reforzar dentro de la empresa Diners Club del Ecuador , el mensaje organizacional de la importancia de contar con verdaderos líderes de equipos dentro de la empresa para la consecución de los resultados organizacionales.

La misión de un verdadero líder debe ser la de motivar, guiar, inspirar y escuchar a su gente para poder llevarla hacia la consecución de sus objetivos profesionales y personales.

Otra recomendación importante, es incorporar en los procesos de selección de niveles directivos las competencias de Inteligencia emocional, para de esta forma se pueda empezar a deslindar de la idea de que el conocimiento técnico y la experiencia *per se* son los mejores indicadores para predecir un desempeño exitoso, sobre todo para posiciones de liderazgo.

Dentro de los sub-sistemas de Recursos Humanos, si bien todos son importantes para la empresa, se recomienda poner especial énfasis en el sub-sistema de Desarrollo Organizacional dentro del área de Gestión Humana, ya que sería el indicado para trabajar dentro de la empresa programas que puedan soportar el desarrollo de habilidades emocionales en los líderes de la empresa.

Hay características subyacentes a los individuos que los pueden pre-disponer a tener nivel de inteligencia emocional más alto, sin embargo todas las personas con un sólido proceso de desarrollo, están en la facultad de fortalecer su inteligencia emocional, por lo que es recomendable tener en cuenta para el departamento de desarrollo

organizacional trabajar en iniciativas que puedan ayudar a desarrollar y fortalecer estas habilidades.

Fuentes

Bibliográficas

Alles, Nombre. 2006. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.

Diners Club del Ecuador. s.f. *Informe de Clima Organizativo* . Quito: Daniel Montalvo Figueroa.

Goleman, Nombre. 1996. *La Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós.

----- . 1999. *La Inteligencia Emocional en la empresa*. Buenos Aires: Vergara.

----- . 2012. *El líder resonante crea más*. Colombia: Debolsillo.

Guell, Nombre. 2006. *El cerebro al descubierto*. Barcelona: Kairós.

Harvard Business Review. s.f.. *Harvard Business Review on Managing People*. Boston: Harvard Business School Press .

Hay Group. 2000. *Factbook Recursos Humanos*. Navarra: Aranzadi & Thomson.

----- 2011. *Gestión por Competencias en las Organizaciones*. Olot: Hay Group.

Lama, Nombre y Ekman, Nombre. 2009. *Sabiduría Emocional* . Barcelona: Kairós.

Litwin, Nombre y Barnes, Nombre. 2008. *Organizational climate: explorations of a concept*. Ciudad: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Luna, Nombre. 2011. *Logoterapia: un enfoque humanista existencial*. Bogotá: San Pablo.

Pedret, Nombre, Sagnier, Nombre y Camp, Nombre. s.f.. *Herramientas para segmentar mercados y posicionar productos*. Barcelona: Ediciones Deusto S.A.

Robbins, Nombre, y Judge, Nombre. 2009. *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

Salovey, Nombre. 1995. *Emotional attention , clarity and repair : exploring emotional intelligence using the trait meta-mood Scale*. Washington: American Psychological association.

Shein, Nombre. 2004. *La Cultura Organizacional y el Liderazgo* . Jossey-Bass.

Zimbardo, Nombre. 2011. *El Efecto Lucifer*. Barcelona: Paidós.

Virtuales

Frankl, Nombre. 2014. *La Logoterapia*. Consulta: <<http://lalogoterapia.com/wp-content/uploads/2014/10/Libro-qu%C3%A9-es-la-logoterapia-y-Coaching-Existencial.pdf>>

International Organization for Standardization. s.f.. Consulta: <<http://www.iso.org>. Recuperado el 28 de 12 de 2013, de <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>>

Nieto, Nombre. 2011. "Cinteco Psicología Clínica y Psiquiatría", en *Clasificación de alteraciones neuropsicológicas según localización hemisférica y según territorios vasculares*. Consulta: <<http://www.cinteco.com/clasificacion-de-alteraciones-neuropsicologicas-segun-localizacion-hemisferica-y-segun-territorios-vasculares/>>