

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Trabajo de Investigación de Fin de Carrera Titulado:

“Relación de la Empatía Concurrente, La Toma de Perspectiva con el Liderazgo Transformacional en dos empresas dedicadas a servicios automotrices”

Realizado por:

MARÍA GABRIELA SALVADOR ICAZA

Director del Proyecto:

Ing. MAGISTER CARLOS GUIJARRO

Como requerimiento para la obtención del título de:

PSICOLOGA ORGANIZACIONAL

Quito, 15 de Enero de 2015

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación a mi hijo
quién es la razón de todo mi esfuerzo y a mi padre
quién es el pilar fundamental para seguir adelante y
quién ha guiado mi vida para ser una persona
responsable y trabajadora.

AGRADECIMIENTO

Al profesor Carlos Guijarro por su acertada dirección en mi trabajo de fin de carrera y su profesionalismo para guiarme correctamente.

A la Universidad Internacional SEK por su constante formación de profesionales capaces e íntegros.

A mi esposo que ha sido un soporte en el proceso de realización de mi proyecto.

A mis hermanos, a mi madre y a mi prima que sin su ayuda no hubiera sido posible culminar esta etapa de mi vida.

A mi amigo Rafael que ha sido un apoyo incondicional para mí.

Índice de Contenido

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN 9

1.1 EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN 9

1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 9

1.1.1.1 DIAGNÓSTICO 10

1.1.1.2 PRONÓSTICO 11

1.1.1.3 CONTROL PRONÓSTICO 11

1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... 12

1.1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA..... 12

1.1.4 OBJETIVOS GENERALES 12

1.1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 12

1.1.6 JUSTIFICACIÓN..... 13

1.2 MARCO TEÓRICO..... 13

1.2.1 ESTADO DE CONOCIMIENTO ACTUAL SOBRE EL TEMA 73

1.2.2 ADOPCIÓN DE UNA PERSPECTIVA TEÓRICA..... 79

1.2.3 MARCO CONCEPTUAL 80

1.2.4 HIPÓTESIS 83

1.2.5 IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE VARIABLES 83

CAPÍTULO 2. MÉTODO..... 84

2.1 TIPO DE ESTUDIO..... 84

2.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN 84

2.3 MÉTODO..... 84

2.4 POBLACIÓN Y MUESTRA..... 85

2.5 SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN 85

2.6 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS 87

2.7 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES..... 87

2.8 PROCESAMIENTO DE DATOS..... 87

CAPITULO 3. RESULTADOS 88

3.1 LEVANTAMIENTO DE DATOS 88

3.2 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS 88

CAPITULO 4. DISCUSIÓN..... 95

4.1 APLICACIÓN A LA PRÁCTICA 95

4.2 CONCLUSIONES 95

4.2.- RECOMENDACIONES 96

REFERENCIAS.....98

Índice de Tablas.

Tabla 1 Resultados de las escalas de la Toma de Perspectiva y Empatía Concurrente..... 89

Tabla 2 Resultados de la escala de Influencia Idealizada (Atribuida). 91

Tabla 3 Resultados de la escala de Influencia Idealizada (Comportamiento)..... 91

Tabla 4 Resultados de la escala de Motivación Inspiracional. 92

Tabla 5 Resultados de la escala de Estimulación Intelectual. 92

Tabla 6 Resultados de la escala de Consideración Individual. 93

Tabla 7 Resultados totales de Toma de Perspectiva, Empatía Concurrente y Liderazgo transformacional. 94

RESUMEN

En el presente estudio se realizó una revisión de las teorías del liderazgo y de la empatía. De esta manera se analizaron los orígenes de los términos, haciendo referencia a su historia y a sus diferentes perspectivas teóricas. Adicionalmente se mencionaron los principales instrumentos de medición y también se comentaron estudios realizados. En este trabajo se analizaron los dos conceptos con el fin de revisar la correlación que existe entre el liderazgo transformacional y dos constructos de la empatía que son: Toma de Perspectiva y Empatía Concurrente y como esta relación podría afectar al manejo del liderazgo en una empresa dedicada a la venta de vehículos y una empresa dedicada a la venta de repuestos de vehículos mediante la medición de tests; la muestra contó con 25 líderes a conveniencia del investigador en ambas empresas respectivamente.

Palabras Clave: Liderazgo, Empatía, Liderazgo Transformacional, Toma de Perspectiva, Empatía Concurrente.

ABSTRACT

In this study a review of the theories of leadership and empathy is performed. So are discussed the origins of the terms with reference to its history and its different theoretical perspectives. Additionally the main measuring instruments are mentioned and also discussed studies. In this work two of the concepts are analyzed in order to check the correlation between the transformational leadership and two of constructs of empathy which are: Perspective Taking and Concurrent Empathy, and how this relation could affect the management of the leadership in a organization dedicate to sale of spare parts for vehicles and other organization dedicate sale vehicles by applying tests, the sample counted with 25 leaders of both companies respectively.

Keywords: Leadership, Empathy, Transformational Leadership, Perspective Taking, Concurrent Empathy

CAPITULO 1. INTRODUCCION

1.1 EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según Tipán (2004) varios economistas han tratado de explicar las causas del desempleo por la importancia social que este tiene. De acuerdo al mismo autor, (citando del Banco Central del Ecuador) hubo un incremento del 10% en la tasa de desempleo en el periodo 2001-2002 en el Ecuador. Adicionalmente de acuerdo a Larrea (2007), en una encuesta realizada por el INEC (2005) en el 2005, el 40,3% de los ecuatorianos tenía un empleo estable. Adicionalmente, según un reporte presentado por el Diario El Comercio (2008), el Banco Central del Ecuador señaló que el desempleo subió un 8.66% a finales del 2007. Por otra parte, Zea (2010) mencionó que de acuerdo a una encuesta realizada por el INEC a finales del 2009 apenas el 35,2% de trabajadores tenían contratos laborales permanentes. Además, la Revista Xinhua comentó que el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) reportó que en el 2011 la estabilidad de empleo en el Ecuador era de 45,59% en el segundo semestre de ese mismo año. De igual manera el Plan Nacional del Buen Vivir (2013-2017) indicó que según el INEC en el año 2012 sólo el 45,7% de los trabajadores tenía contrato permanente y sólo el 34, 4% mostraron satisfacción por su trabajo.

Adicional al problema del desempleo evidenciado en los últimos años en el Ecuador, investigadores (Vélez y Marín, 2012; Maldonado, 2013) han notado que algunos empleados están insatisfechos con sus trabajos. Por ejemplo (Vélez y

Marín, 2012) reportaron que en una empresa ecuatoriana el 14,29% de los trabajadores estuvieron insatisfechos con la forma en que realizan su trabajo. De igual manera los mismos autores reportaron que el 17,14% de trabajadores se sintió insatisfecho con las oportunidades brindadas en su empleo. Adicionalmente, el 20% de empleados comentó estar insatisfechos con la información que recibieron por parte de la empresa y el 11,43% estuvieron insatisfechos con sus responsabilidades laborales. Adicional a estos porcentajes, Maldonado (2013) hizo un análisis de la satisfacción laboral en la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A (EERSSA) en la ciudad de Loja. En este estudio se registraron puntajes bajos en Ambiente Interno, Liderazgo y Estrategias de la Empresa.

1.1.1.1 DIAGNÓSTICO

Según Zea (2010), el INEC (2008) señaló que apenas, el 35,2% de los trabajadores tenían contratos permanentes. Adicionalmente, el INEC (2010, 2011 y 2012) mencionó que desde el año 2010 hasta el año 2012 el 26% de la población indígena estuvo insatisfecha por trabajar tantas horas y al 12% no le gustó su horario de trabajo. El INEC (2012) también señaló que el 80% de los trabajadores indígenas no estuvo satisfecho con su trabajo porque no tenían posibilidades de crecimiento. De igual manera en ese mismo año el INEC señaló que sólo el 57% de los trabajadores tuvo estabilidad laboral y sólo el 47, 7% de los trabajadores tenía contrato permanente. Finalmente, el INEC (como fue reportado en el PNBV, 2013-2017) señaló nuevamente que sólo el 34,4% de los trabajadores se mostraron satisfechos en su puesto de trabajo.

1.1.1.2 PRONÓSTICO

Considerando las estadísticas previamente expuestas, se estima que la insatisfacción laboral y/o el desempleo se mantendrán en Ecuador si no se implementan prácticas o políticas para prevenirlos. Tal como se menciona en El Plan Nacional del Buen Vivir (2013-2017) de Ecuador el objetivo gubernamental es garantizar al cumplimiento de los derechos laborales y la estabilidad laboral. Adicionalmente, el Plan Nacional del Buen Vivir (2013-2017) se enfoca en fortalecer las normas y los mecanismos de control para garantizar el trabajo digno. Tomando en cuenta estos parámetros, se nota que si estos objetivos no son articulados, el Ecuador permanecerá con una tasa de desempleo del 5,5% para el 2014 y 2015 (como fue estipulado por el Fondo Monetario Internacional en el 2013).

1.1.1.3 CONTROL PRONÓSTICO

A la par con el problema identificado, Pinto, López, y Márquez (2008) observaron que la empatía es un factor asociado con el rendimiento laboral, comunicación, clima organizacional y el trabajo en equipo. Adicionalmente, Skinner y Spurgeon (2005) mencionaron que la empatía estaba relacionada con la satisfacción y el compromiso laboral. Finalmente como fue reportado por Cuadra-Peralta y Velosio-Besio (2009) el liderazgo transformacional ha sido asociado con el clima y la satisfacción laboral. Tomando en cuenta estos resultados, es evidente que un mayor conocimiento de estos factores (empatía y liderazgo transformacional) podría dar pautas de cómo promover la satisfacción y por ende estabilidad laboral en el país.

1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Existe relación entre el nivel de toma de perspectiva, empatía concurrente y el liderazgo transformacional.

1.1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Existe una relación positiva entre toma de perspectiva (un constructo de empatía) y el liderazgo transformacional?

¿Existe una relación positiva entre toma de perspectiva (un constructo de empatía) y el liderazgo transformacional?

1.1.4 OBJETIVOS GENERALES

Analizar la relación entre toma de perspectiva, empatía concurrente y el liderazgo transformacional en altos cargos de empresas dedicadas a servicios automotrices.

1.1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Examinar teóricamente los conceptos de toma de perspectiva, empatía concurrente y liderazgo transformacional.

Analizar la dimensión de toma de perspectiva de líderes en empresas encargadas a servicios automotrices.

Estudiar la dimensión de liderazgo transformacional de líderes en empresas encargadas a servicios automotrices.

Diagnosticar la dimensión de empatía concurrente de líderes en empresas encargadas a servicios automotrices.

1.1.6 JUSTIFICACION

A pesar que investigaciones (Skinner y Spurgeon, 2005) han observado una relación entre empatía concurrente, satisfacción y compromiso laboral, y otros autores (Cuadra-Peralta, Velosio-Besio, 2009) han mencionado una relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral, sería importante corroborar los resultados de estas investigaciones. Esta investigación es compatible con el objetivo 9 del Plan Nacional el Buen Vivir 2013-2017, política 9.3 y lineamiento a. Específicamente, está enfocado en incrementar conocimiento relacionado con estabilidad laboral y las variables previamente mencionadas.

1.2 MARCO TEÓRICO

En esta investigación los principales temas a tratar como ya se ha mencionado es la empatía y el liderazgo a continuación se detalla la evolución de cada concepto a través de los años, sus principales aportaciones en las investigaciones y sus principales instrumentos de medición.

INTRODUCCIÓN AL LIDERAZGO

A través de la evolución humana, las acciones ejecutas a través de la historia por dirigentes, gobernantes de empresas, equipos deportivos o grupos de personas de cualquier índole. Estas persona son las que continuamente son reconocidas como líderes, es decir personas influyentes para el cumplimiento de objetivos planteados por el grupo u organización a la que pertenecen, siendo capaces de inspirar y además son tomados como modelo a seguir. Este análisis de la evolución ha permitido destacar algunas cualidades y capacidades que nos

permiten guiarnos y reconocer a un líder en el proceso de desarrollo de las personas y organizaciones con el fin de aumentar la productividad y competitividad de las mismas, con el objetivo de aumentar la calidad de vida de la sociedad a la que pertenecen. (Estrada, 2007).

EVOLUCIÓN DE LAS TEORÍAS DEL LIDERAZGO

Muchas han sido las investigaciones sobre este amplio tema como lo es el liderazgo, que a la vez su desarrollo y significado no ha sido tan claro por las diferentes teorías sin tener algo en común que las ensamble.

Tres han sido las teorías principales para que se presente el auge del liderazgo: La Teoría de los Rasgos que se da en los años 30; La Teoría Conductista que se da en los años 50; y el Modelo de Contingencias que se desarrolla en los años 60 y 70. A partir de los años 80 empiezan a surgir nuevos conceptos que dan otro vuelco a la investigación acerca del liderazgo. El desarrollo de estas teorías se describen a continuación:

TEORÍA DE RASGOS

Se basa en el estudio de los rasgos que un líder debe poseer para ser eficaz. La parte fundamental en la que se basa esta teoría es que los líderes nacen no se hacen. Esta teoría tiene su origen cuando la situación social producida por la Revolución Industrial da entrada a la búsqueda del “hombre inteligente nacido para mandar”; Del Cerro (2008; citado en Silva 2011).

Siguiendo los pasos de Taylor, los primeros psicólogos desarrollan técnicas y métodos destinados a crear baterías de test para medir las aptitudes de los trabajadores las cuáles podrían predecir su éxito o fracaso. En esta investigación se examinaban las características sociales, mentales y físicas de las personas. Ghiiselli (1959) identificó cinco rasgos de un líder: 1) Inteligencia, 2) Iniciativa, 3) Aptitud Supervisora, 4) Seguridad de sí mismo, 5) Autopercepción profesional. En 1974 Stogdill identificó algunas categorías que agrupan los rasgos psicológicos de un líder: Capacidad, realizaciones, responsabilidad, participación, condición social y situación (citado en Silva, 2011)

Yulk (1981; citado en Silva, 2011) identificó los rasgos de un líder en el campo organizacional, afirmando que un líder puede ser eficaz en una situación y en otra no aun teniendo los rasgos requeridos. De la misma manera los líderes que tienen diferentes rasgos pueden ser eficaces en la misma situación, Gibbs (1969; citado en Silva, 2011) estableció argumentos sobre lo imposible que es relacionar y generalizar las características personales de un líder y la eficacia que tenga. Planteó que:

- La descripción y medida de los rasgos de personalidad era inadecuada
- Los grupos estudiados eran heterogéneos y diferentes entre sí
- Los factores situacionales anulan las características de la personalidad
- El liderazgo debe entenderse como un rasgo complejo

En los años 50 las investigaciones sobre liderazgo fueron apartadas por falta de resultados sólidos y permanentes.

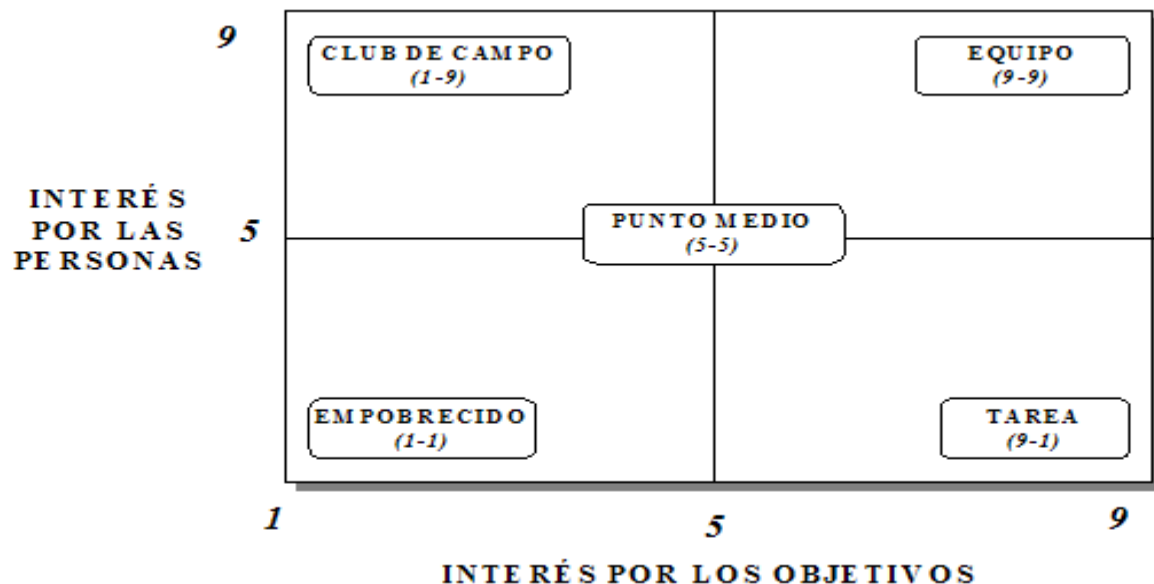
TEORÍA CONDUCTISTA

En los años 50 el enfoque de la investigación sobre el liderazgo cambia su curso y toma un enfoque sobre las conductas que un líder debe tener para ser eficaz. Lo principal de esta teoría es que las conductas que un líder debe tener se pueden aprender y que los líderes podrían entrenarse. Las principales investigaciones se realizaron en la Universidad de Ohio y en la Universidad de Michigan. En la Universidad de Ohio se aplicó un test llamado Leader Behaviour Description Questionnaire (LBDQ), fue administrado en personas pertenecientes al ejército, en organizaciones y en administradores y líderes estudiantiles de la misma universidad. Se realizó un análisis factorial de las respuestas en el que se llegó a la conclusión que dos eran los factores que describían al líder y su rol, estos se denominaron: estructura de iniciación de la tarea y consideración (Fleishman y Harris, 1962). El primer factor se refiere a la capacidad del líder para explicar y ejercer su rol y los objetivos grupales, este factor involucra que el líder tenga planificación, coordinación y organización sobre el trabajo de sus seguidores. El segundo factor se refiere a la capacidad de entender las necesidades de los miembros del grupo, creando una relación de confianza, empatía y respeto con los mismos. Fleishman y Harris (1962) y Schriesheim y Murphy (1976) aseguraron que si el líder sólo se enfoca hacia una meta sin tomar en cuenta las necesidades del grupo la respuesta, la satisfacción y el desempeño del mismo grupo se presentará de manera negativa (Citado en Silva, 2011)

Los estudios de la Universidad de Michigan fueron dirigidos por Rensis Likert donde la investigación se centró en los inicios y métodos del liderazgo que tienen

influencia en la producción y satisfacción en el trabajo dirigiéndose hacia dos orientaciones: orientación hacia el empleado y orientación hacia la producción. Los líderes orientados al empleado se preocupan personalmente por las relaciones interpersonales, mientras que los líderes orientados a la producción se enfocan más en la tarea (Silva, 2011)

En 1964 Blake y Mouton crearon una red de liderazgo donde se encaminan hacia dos variables: preocupación hacia la producción y preocupación hacia las personas. Estas variables combinadas obtienen varios tipos de liderazgo donde el punto mínimo es (0) y el máximo es (9). En todo este proceso se definen cinco tipos de liderazgo: Liderazgo de Tarea (9-1), Liderazgo de Club de Campo (1-9), Liderazgo empobrecido (1-1), Liderazgo Punto Medio y Liderazgo de Equipo (9-9) (Silva, 2011)



Fuente: Dra. Yamila Fernanda Silva Peralta, 2011 (Evolución de las teorías del liderazgo hacia la "especie" transformacional) Universidad de Barcelona.

Adicionalmente Lewin y Lippitt (1938) investigaron la relación entre el clima grupal y los estilos de liderazgo. Identificaron tres estilos: 1) Liderazgo Autoritario, enfocado todo en el poder y toma de decisiones; 2) Liderazgo Democrático, basado en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo; 3) Liderazgo “dejar de hacer” o Laissez-faire, en el que el líder no hace sus funciones. Los resultados de estos estudios demostraron que el liderazgo autoritario genera hostilidad en el grupo mientras que el liderazgo democrático estimula la cooperación y unión del grupo elevando la motivación en el mismo. El laissez-faire tiene rendimiento mucho menor. (Citado en Silva, 2011)

MODELO DE CONTINGENCIAS

Este modelo propone tener en cuenta las variables situacionales de la organización o grupo y como estas influyen o se dejan influenciar por el liderazgo. Este modelo es desarrollado a mediados de los años 60 y durante los años 70.

Bowers y Seashore (1966, citado en Silva, 2011) se basaron en los estudios realizados en la universidad de Ohio y Michigan, desarrollando la Teoría del Liderazgo Mutuo, donde se les da un papel principal al rol de los seguidores. Describieron cuatro tipos de comportamiento de un líder. 1) Apoyo, 2) Facilidad de Interacción, 3) Énfasis en los objetivos, 4) Facilitación del trabajo.

Uno de los modelos más importantes de esta teoría es el de Fiedler (1967), donde para ser un líder eficaz se relacionan dos variables indispensables: el estilo de liderazgo y el control sobre la situación. Mientras más control tenga el líder sobre la situación los resultados de sus decisiones serán más efectivos para todo

el grupo, al contrario, si el grado de control es bajo en el líder no influirá en los resultados ni en el grupo tampoco. Para el autor el control de la situación depende de tres variables: A) Relación líder-miembros, una buena relación entre líder y equipo asegura un buen cumplimiento de objetivos; B) La estructura de la tarea, si hay claridad en las tareas que cada miembro del grupo debe hacer entonces el líder tendrá más control sobre los miembros; C) El poder de posición, es el grado de poder formal que posee el líder en la organización. Los resultados de esta investigación mostraron que los líderes orientados a la tarea eran más eficaces sin importar si la situación era favorable o desfavorable; mientras que los líderes orientados a las personas eran eficaces cuando la situación era ligeramente favorable o desfavorable. De esta manera la teoría propone que los líderes son eficaces cuando las situaciones se ajustan a su estilo para liderar (Silva, 2001)

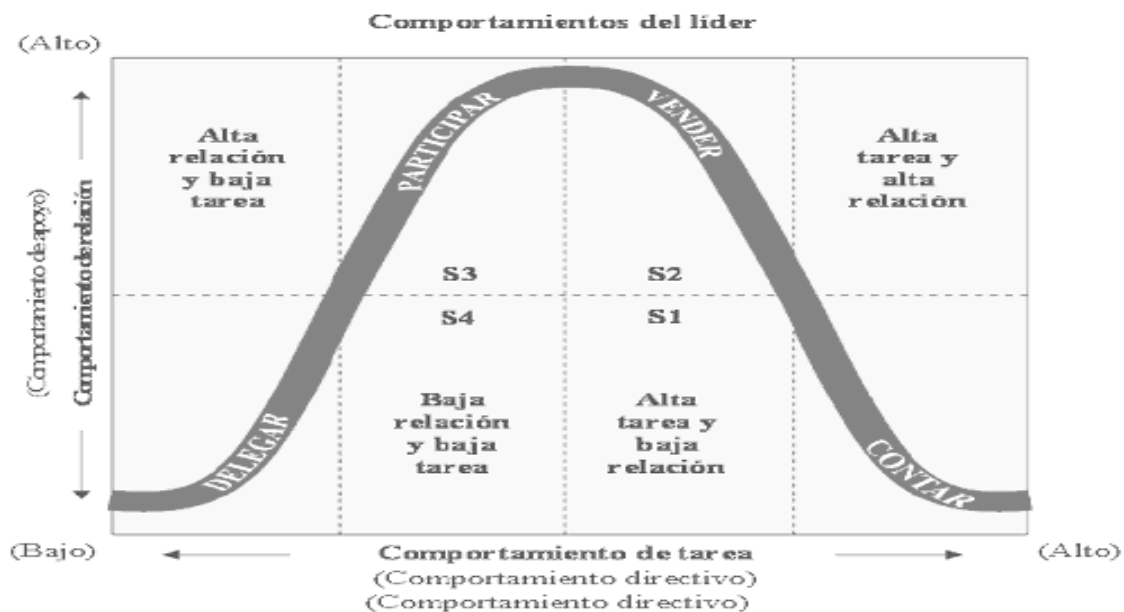
Tal como se menciona en Silva (2011), Kerr y Jermier (1978), Mulder (1977), consideraron la situación como factor influyente sobre el liderazgo para poder analizar. Se basaron en la estructura de la iniciación a la tarea y de los estudios en Ohio, concluyendo que la dimensión de iniciación a la tarea es más apreciada cuando el grupo está en crisis o en situaciones de estrés, el grupo al verse en crisis esperan que surja un líder y tome decisiones y que mantenga una visión de futuro. Si se da lo opuesto es decir una persona experta y las tareas están establecidas claramente y no existe un ambiente de crisis o estrés, entonces el liderazgo se pone en consideración.

Evans (1970), House (1971) y House y Mitchell (1974), estudiaron la teoría del camino a la meta Path-Goal Theory, la cual sostiene que el líder debe

proporcionar a los miembros del grupo toda la ayuda que el ambiente no les puede ofrecer. La motivación que la persona tenga por su trabajo depende de la importancia que la misma persona le dé a los resultados que se deben lograr, esta expectativa surge cuando la persona es consciente que su comportamiento le permitirá obtener los resultados esperados, pero al mismo tiempo el líder debe conocer las necesidades de sus miembros para poder aumentar su nivel de satisfacción. Los autores definen cuatro tipos de liderazgo: 1) Liderazgo directivo; 2) Liderazgo de apoyo, 3) Liderazgo participativo; 4) Liderazgo orientado a un fin. En esta teoría se plantea que un buen líder necesita saber estos cuatro tipos de liderazgo ya que con cada uno de ellos se producen diferentes resultados (Citado en Silva, 2011).

Otro modelo es el de Vroom y Yetton (1973) al cual lo llamaron modelo normativo y se plantea lo que el líder “debe hacer” y tomar decisiones de acuerdo al grado de participación del subordinado. La toma de decisiones se da de acuerdo a la importancia que el grupo le dé, el grado de aceptación y el tiempo que se disponga. Este modelo posee cinco formas de toma de decisión para un líder: 1) Autocrático I: el líder toma decisiones sin consultar al grupo; 2) Autocrático II: El líder toma decisiones después de pedir información selectiva a los miembros de su grupo; 3) Consultivo I: El líder toma decisiones después de consultar soluciones de forma individual a los miembros de su grupo; 4) Consultivo II: El líder toma decisiones después de consultar el tema con todo el grupo; 5) Método de grupo: Todo el grupo toma decisiones, incluido el líder (Citado en Silva, 2011)

Otra teoría situacional es la de Hersey y Blanchard (1969, 1977), en esta teoría el factor importante es la madurez de los subordinados con relación a la tarea, siendo esta aceptada por el mismo subordinado de acuerdo a la habilidad que tenga para realizarla. Estos autores destacan dos tipos de madurez: A) Madurez para el trabajo, la cual significa poseer las capacidades y conocimientos necesarios; B) Madurez psicológica, esta característica solo poseen las personas motivadas intrínsecamente a realizar la tarea. Los autores sugieren que una persona no es inmadura totalmente, es de acuerdo a la actividad que debe realizar. Es cuando los autores plantean combinaciones para los subordinados en función a su madurez: A) Seguidores que no son capaces de asumir sus responsabilidades; B) Seguidores que están dispuestos pero no son capaces; C) Seguidores que no están dispuestos y son capaces; y D) Seguidores que están dispuestos y son capaces. La teoría plantea que para que exista un liderazgo eficaz, el líder debe adaptar su estilo según la madurez que posean los subordinados. Mientras más madurez por parte de los miembros del grupo menos control ejerce el líder sobre las tareas (Citado en Silva, 2011).



Fuente: Dra. Yamila Fernanda Silva Peralta, 2011 (Evolución de las teorías del liderazgo hacia la “especie” transformacional) Universidad de Barcelona.

Esta figura sugiere cuatro tipos de liderazgo: A) Directivo; B) Persuasivo; C) Participativo; y D) Delegativo.

En 1988 Smith y Peterson (en Silva, 2011) hacen una propuesta teórica que se basa en la interacción líder-seguidores que se enmarca en una cultura organizacional donde la influencia de una parte predice el comportamiento de la otra. Es decir que los miembros del grupo de una organización dan un sentido a la manera que el líder tiene de comportarse. Los autores proponen que un liderazgo eficaz no tiene que ver con situaciones objetivas sino con la influencia que esta situación presenta a las personas.

Consecutivamente surge la teoría de Wofford en 1982, esta teoría plantea líder-entorno-seguidores la cual sostiene cuatro variables: A) Habilidad para hacer el trabajo; B) Motivación por la tarea; C) Percepción clara de la tarea y; D) Restricciones del entorno. Estas variables influyen al liderazgo-desempeño de los seguidores (Silva, 2011).

Posteriormente Graen, Dansereau y Minami (1972) y Graen y Cashman (1975) desarrollan la teoría del intercambio líder-miembro, en la que el líder separa a sus subordinados según sus expectativas y habilidades, creando grupos internos y externos. El líder se orienta a satisfacer las necesidades de los subordinados alineándose a sus expectativas, a través de asignar recursos a cambio de la lealtad y el compromiso de los mismos. Con el resto de subordinados su relación

estará basada en el poder con limitaciones a recibir recompensas (Citado en Silva, 2011).

Otro modelo relevante es el de Yulk (1971, citado en Silva, 2011) llamado modelo de conexión múltiple. Este modelo incluye varias variables intervinientes: A) Esfuerzo de los subordinados reflejado en un alto grado de responsabilidad personal y de compromiso; B) Claridad del rol de los subordinados; C) Las habilidades de los subordinados para realizar con eficacia todas las tareas; D) Apoyo brindado para que los subordinados tengan las herramientas necesarias; E) El equipo y los materiales necesarios para la realización de su trabajo; F) La organización eficaz de los roles laborales; G) La cohesión del grupo y el trabajo en equipo y; H) Las relaciones entre el líder y los seguidores.

LA TRANSFORMACIÓN DEL LIDERAZGO

Todos los enfoques anteriores relacionados con el liderazgo han apoyado para el entendimiento del mismo, sin embargo no se ha acertado una definición satisfactoria acerca de este término y su eficacia. Después de estas investigaciones surgen modelos más completos para entender mejor al liderazgo y la manera en que ha evolucionado.

LIDERAZGO CARISMÁTICO

Conger y Kanungo (1987, 1988, citado en Silva, 2011) sugieren que el liderazgo carismático es atribucional ya que los seguidores son los que atribuyen de esa manera al líder. Esta atribución dependerá de tres factores: A) La variedad de conductas carismáticas empleadas; B) La intensidad de cada conducta

expresada por el líder; C) La conveniencia de las conductas del líder con las situaciones dadas. Los autores desarrollan cuatro etapas para este estilo de liderazgo:

- La primera etapa implica formular la visión y crear oportunidad, para esto el líder debe ser sensible a las necesidades de sus seguidores.
- La segunda etapa consiste en comunicar los objetivos para llevar al grupo a una mejor salida de las circunstancias en las que están, siendo el líder quién transmita autoconfianza, dedicación, convicción y muestre preocupación de las necesidades de los seguidores.
- La tercera etapa se trata de crear compromiso, en esta etapa el líder debe crear un alto nivel de confiabilidad y credibilidad para demostrar las necesidades del grupo.
- La última etapa es el lograr la visión demostrando la viabilidad de todos los objetivos planteados.

Bennis y Nanus (1985) y Tichy y Devanna (1990) plantean que el liderazgo transformacional y carismático depende de cómo se estimule en el grupo la lealtad y la confianza. Adicionalmente Burns (1978) opinó que el liderazgo carismático es una forma de liderazgo transformacional. Sin embargo Bass (1985) diferencia el carisma y la influencia idealizada de la siguiente manera: 1) los seguidores pueden identificarse con el líder carismático e imitarlo pero no es lo suficientemente motivante para que los seguidores trasciendan, al contrario los seguidores de los líderes transformacionales si trascienden por el bienestar del grupo y la organización; 2) Los líderes transformacionales “empoderan” a sus

seguidores a favor de la lealtad y el compromiso, mientras que los líderes carismáticos mantienen relación de dependencia de sus seguidores; 3) Los líderes transformacionales pueden encontrarse en cualquier organización y nivel jerárquico, los líderes carismáticos sólo están en momentos de crisis; 4) Los líderes carismáticos pueden ser odiados o amados, mientras que esta polaridad no se encuentra en los líderes transformacionales (Citado en Silva, 2011)

Para Yukl (1999) y Sashkin (1992) el liderazgo transformacional es la manera deseable de liderar, y el liderazgo carismático es un generador de resultados negativos. Al contrario House y Arthur (1993) postulan que el liderazgo transformacional es un efecto positivo en el carismático aunque este tenga efectos negativos (Silva, 2011)

LIDERAZGO TRANSFORMADOR

Burns (1978, citado en Silva, 2011) fue el primero en diferenciar el liderazgo transformador del liderazgo transaccional, el primero define como líderes a los que sus comportamientos trasciendan el egoísmo individual ya que elevan la motivación y la confianza del grupo trabajando en metas supremas; mientras que los otros actúan a través de modelos de intercambio.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: El Modelo de Liderazgo de Rango Total

Bass (1985, 1990) conjuntamente con Avolio (Bass y Avolio, 1990, 1994; Avolio y Bass, 2004, citado en Silva, 2011) profundizaron la idea de Burns (1978), insinuando que el liderazgo está compuesto por una serie de fases transaccionales y transformacionales que van en cadena sin descartar la idea que se las puede combinar en diferentes situaciones. El modelo que estos autores

desarrollaron se llama Full Range Leadership Model (Modelo de Liderazgo de Rango Total) en los que consta el liderazgo transaccional, transformacional y el no liderazgo o laissez-faire. Este modelo se plasmó en el MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire); el cuál mide el liderazgo transformacional con cinco subescalas; el liderazgo transaccional con tres subescalas; Laissez-faire con una escala y las variables de resultados con tres escalas. Este cuestionario consta de 45 items que responden siguiendo la escala de Likert de graduación de frecuencias. El MLQ ha sido sometido a pruebas psicométricas (Antonakis, Avolio, y Sivasubramahiam, 2003; Avolio, Bass y Jung, 1999; citado en Silva, 2011) demostrando su validez y confiabilidad.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Según Bass (1985) y Bass y Avolio (1994) consideran que este tipo de liderazgo es trascendental ya que lleva las expectativas y los deseos de logro de los seguidores hasta lo más alto haciéndolos también trascender en sus intereses personales y promoviendo el desarrollo organizacional (Citado en Silva, 2011). Estos líderes generan confianza y motivan a la auto-superación. Las cuatro dimensiones transformacionales son:

INFLUENCIA IDEALIZADA

Es también llamada carisma, esta dimensión plantea que los líderes son modelos a seguir provocando un deseo de imitación o un modelo a seguir fuerte, comunicando una visión clara y sentido de misión colectiva, se ganan el respeto y a confianza, siendo capaces de obtener el esfuerzo extra de los demás para

alcanzar niveles óptimos de desarrollo (Silva, 2011). Ya que esta dimensión recibió algunas críticas los autores la dividen en dos.

- Influencia Idealizada (Atributo) el impacto que el líder produce en sus seguidores, y la manera en la que influye para ser tomado como modelo, causa orgullo y respeto.
- Influencia Idealizada (Comportamiento) es el líder que se comporta de manera ética y moral transmitiendo valores y dando importancia a la misión grupal.

MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL

Según Bass y Avolio (1994; citado en Silva, 2011) esta dimensión se relaciona con una visión clara del futuro y deseable recibéndola con optimismo de que se puede alcanzarla. El líder inspiracional despierta el espíritu de equipo obteniendo seguidores comprometidos con lograr el objetivo. Esta dimensión le da importancia a la parte emocional.

ESTIMULACIÓN INTELECTUAL

Según los autores esta dimensión se basa en la capacidad del líder para explorar la creatividad e innovación en sus seguidores, lo que se consigue con el contante discusión de problemas (Silva, 2011).

CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL

Bass y Avolio (1994) dijeron que esta dimensión se centra en el trato del líder hacia sus seguidores de forma individual, identificando necesidades de apoyo y desarrollo. Se utilizan cuatro recursos: 1) Una comunicación informal; 2) Información constante a los seguidores con respeto a ellos y a la organización; 3)

El trato diferenciado; 4) Consejos, apoyo, escucha activa, empatía, mentoring (Bass, 1985, 1990; citado en Silva, 2011).

LIDERAZGO TRANSACCIONAL

La base de este liderazgo es el intercambio, y estos comportamientos pueden ser correctivos o constructivos. Las recompensas son administradas por el líder y dependerán del desempeño de los seguidores. Los ofrecimientos de incentivos a cambio de lealtad y esfuerzo para llegar a los objetivos planteados. Bass (1999; citado en Silva, 2011) ha hecho énfasis en la relación costo-beneficio en este estilo de liderazgo. Las tres dimensiones de este liderazgo son:

RECONOCIMIENTO CONTINGENTE

En esta dimensión el líder proporciona recompensas a cambio del cumplimiento de los seguidores. En esta dimensión tanto el líder como los seguidores negocian los roles y las tareas, llegando al acuerdo de lo que el seguidor debe hacer para obtener su recompensa ya sea esta material o no. El reforzamiento puede ser positivo o negativo y se puede dar de varias formas: multas, suspensión sin paga, llamada de atención, pérdida de apoyo por parte del líder. Los seguidores que se sienten motivados, sobrecargados de tareas o estresados, los refuerzos negativos pueden causar culpa, ansiedad u hostilidad (Podsakoff, Todor, Grover y Skov, 1984; citado en Silva, 2011). Adicionalmente para Yukl (1981) el Reconocimiento Contingente sólo funciona de cinco maneras: 1) Si el líder tiene autoridad y discreción necesaria para administrar las recompensas; 2) Si existe dependencia de los seguidores hacia el líder para obtener dichas recompensas; 3) Si las metas por alcanzar están representadas

por el esfuerzo de los miembros; 4) Si el desempeño se puede medir para saber si es satisfactorio o no; 5) Cuando el trabajo del seguidor es repetitivo y da cansancio entonces el reconocimiento contingente justifica el esfuerzo (Citado en Silva, 2011).

DIRECCIÓN ACTIVA POR EXCEPCIÓN

En esta dimensión el líder pone su concentración en los errores e irregularidades tomando decisiones correctivas con ellos. Según Bass (1985, 1990; citado en Silva, 2011) esta dimensión se trata del reforzamiento negativo contingente ya que el líder solo se presenta cuando algo está mal dando feedback a los seguidores implicados, animándolos a conseguir lo esperado.

DIRECCIÓN PASIVA POR EXCEPCIÓN

Esta dimensión se refiere a que un líder solo interviene si las normas no son cumplidas. Estos líderes esperan a ser informados que algo anda mal para tomar decisiones correctivas (Hater y Bass, 1988; citado en Silva, 2011). Tanto en la dirección pasiva y en la dirección activa las correcciones que toma el líder son negativas tales como las críticas y las sanciones disciplinarias para que la tarea se logre. Lo que distingue a la dirección pasiva de la activa es que en la activa hay un monitoreo continuo y en la pasiva el líder interviene cuando la situación es crítica.

NO LIDERAZGO O LAISSEZ-FAIRE

Bass y Avolio (1994, 2000; citado en Silva, 2011) incluyen también este concepto en su modelo igual al desarrollado por Lewin y Lippitt (1938). En esta dimensión el líder evita toda responsabilidad y supervisión sobre sus subordinados. No participa en actividades grupales, evita dirigir, da información

limitada, no establece metas claras y no toma decisiones grupales. Los autores afirmaron que este no liderazgo es totalmente negativo y no ayuda a la creación, satisfacción y unión del grupo.

VARIABLES DE RESULTADOS

Las variables de resultado del Modelo de Liderazgo de Rango Total son:

1. **Satisfacción:** el comportamiento del líder es gratificante frente a los miembros del grupo, el clima de la organización permite un buen desarrollo de las tareas.
2. **Esfuerzo Extra:** Las expectativas de logro aumentan debido a que el líder las promueve, los seguidores participan de una manera activa y continua ya que están motivados.
3. **Efectividad:** Para el líder obtener mejor resultados a un bajo costo optimiza los recursos humanos y materiales, incita al cumplimiento de objetivos y metas.

Bass y Avolio (1994, 2000; citado en Silva, 2011) afirmaron que un líder efectivo tiene todos los estilos de liderazgo en algún grado. Ningún tipo de liderazgo parece ser el adecuado o el correcto, todo está en el líder y como ejerce su papel de líder, los objetivos que la organización tenga, el contexto en el que el líder se desarrolla y las necesidades, capacidades y destrezas de los seguidores. Según Yammarino (1994; en Silva, 2011) los aspectos claves de un excelente liderazgo son: Comunicación, cultura, empowerment.

Adicionalmente mencionaremos de igual manera los datos importantes de empatía, las aportaciones que ha tenido y sus instrumentos principales de medición.

INTRODUCCIÓN A LA EMPATÍA

La empatía es un concepto que resulta complicado generalizarlo y a la vez darle un único significado. Varios autores han desarrollado distintas teorías y puntos de vista, que a la hora de buscar un significado puntual se hace difícil escoger una de ellas. Una partida interesante para la investigación de este concepto es que hasta la actualidad ningún autor ni ninguna teoría se ponen de acuerdo para admitir que hay un solo campo de investigación de la empatía, por lo general toman uno de los aspectos de la empatía, perceptivo, cognitivo, emocional o comportamental. Según Olivera (2010) Preston y de Waal (2002) señalan que en las investigaciones más recientes se observa que todos los autores mencionan la variedad de significados de la empatía y la divergencia de sus autores, y cada uno defendiendo su postura haciendo del análisis de la empatía un concepto más complicado de definir.

Concepto de la Empatía

La primera vez que se usa el concepto empatía (*Einfühlung*) la realizó Lipps en 1903 decía que “es la tendencia del observador a proyectarse ‘dentro’ de lo que observa” (Davis, 1996; Singer y Lamm, 2009; Wispé, 1987, citado en Olivera, 2010). Posteriormente Titchner en 1909 presenta un concepto en el que asume que la persona hace un intento activo para ‘entrar’ en la otra (citado en Davis,

1996). Como argumenta Fernández Pinto, Lopez-Pérez y Márquez (2008) (citado en Wispé, 1986) filósofos como Leibniz y Rousseau habían distinguido la necesidad de ponerse en el lugar del otro para ser mejores ciudadanos.

De igual manera como se menciona en Fernández-Pinto et al (2008) en el transcurso del siglo XX surgen nuevas interpretaciones para definir la empatía. Uno de los principales investigadores y primeros en el estudio cognitivo de la empatía fue Köler (citado en Davis, 1996), para este autor la empatía es una comprensión de los sentimientos de los otros. Mead (1934) añadió que tomar la perspectiva de otra persona es una manera de entender lo que siente. Un giro importante que ayudó al desarrollo de la empatía se produjo al introducir el término adopción de perspectiva (role taking) por Dymond (1949). Siguiendo esta teoría, Hogan (1969) definió a la empatía como un intento de entender lo que pasa por la mente de los demás. Esta teoría tiene sustento en estudios recientes que han encontrado que las personas con autismo muestran diferencia en empatía (Sharmay-Tsoory, Tormer, Goldsher, Berger y Aharon-Peretz, 2004; Elliot, Völlm, Drury, McKie, Richardson y Deakin, 2006).

Otros estudios señalan la empatía como un proceso cognitivo es decir imaginando a otra persona en una situación y luego imaginarse a uno mismo en la misma situación. En 1969 Stotland (citado en Fernandez-Pinto et al, 2008) utilizó estudios con ansiedad. Posteriormente Davis (1996) encontró que las personas que puntuaban alto en adopción de perspectiva también puntuaban alto imaginándose a una persona en cierta situación. En la misma postura teórica los

estudios señalaron que la toma de perspectiva no tiene relación alguna con la agresividad (Richardson y Malloy, 2004, citado en Fernández-Pinto et al).

En el transcurso del tiempo y mientras los estudios de empatía avanzan, se toma dos posturas, quienes pensaban en la empatía como respuesta afectiva y quienes pensaban que la empatía es un proceso cognitivo (Bohart et al, 2002; avis, 1996; Gibbs, 2003; Preston y De Wall, 2002; citado en Olivera, 2010).

Adicionalmente como se menciona en Fernández-Pinto et al (2008) desde finales de los años 60 se empieza a dar importancia a la parte afectiva de la empatía más que a la parte cognitiva. Stotland (1969) está entre los primeros investigadores que crean un concepto emocional de la empatía, y la define como “la relación emocional que presenta un observador que percibe a otra persona experimentando o que va a experimentar una emoción”. Por otra parte Hoffman (1987) considera a la empatía como “una reacción afectiva más adecuada para la situación de otros que para la propia”. Son estos autores lo que sacan la metáfora de “ponerse en el lugar o en los zapatos del otro” (Davis, 1996; Singer y Lann, 2009; Wispé, 1987; citado en Olivera, 2010)

Una aportación importante fue la de Wispé (1987), ya que el destacó la importancia de los estados emocionales para complementar la definición de la empatía (citado en Fernández-Pinto et al, 2008).

Entre los autores más destacados en el desarrollo de este concepto se encuentra Davis, quién definió la empatía como “un conjunto de constructos que

incluyen los procesos de ponerse en el lugar del otro y respuestas tanto afectivas como no afectivas que resultan de estos procesos” (Davis, 1996).

Frente a todas estas posturas nace una desarrollada por Batson (1991) que fundamentalmente se basa en como el interés y la compasión por otra persona crean la conciencia de sufrimiento. Esta teoría deja de lado la parte cognitiva de la empatía y más bien se deja entender como una emoción que se activa ante situaciones específicas creando estímulos en las personas, esta teoría es llamada perspectiva situacional (citado en Fernández-Pinto et al, 2008)

Batson (2009) (citado en Olivera, 2010) mencionó que la empatía está relacionada con ocho fenómenos diferentes:

La empatía es:

- Tomar contacto con el estado interno de una persona
- Tomar postura o adoptar la respuesta neural similar a la de otra persona a la que se observa
- Sentir lo que el otro siente
- Proyectarse en la situación del otro
- Imaginar cómo piensa o siente otra persona
- Imaginar como uno se sentiría en la situación de otra persona
- Sufrir ante la observación del sufrimiento de la otra persona
- Sentimiento que despierta otra persona que está sufriendo

Tal como se argumenta en (Olivera, 2010) la definición de la empatía presenta numerosos debates y no todos son relacionados con que si la empatía es afectiva o cognitiva, también hay autores que la relacionan con el desarrollo moral (Hoffman en Gibbs, 2003; Eisenberg en Gibbs, 2003); y para otros autores tener empatía hacia otros no significa que actúen a favor de la persona con la que empatiza (Eisenberg y Eggum, 2009; Singer y Lamm, 2009).

Al ser la empatía un concepto tan amplio los psicólogos que querían investigar este concepto debían referirse específicamente a que parte de la empatía se referían o la iban a investigar. Es así que surgen conceptos como: proyección empática, precisión empática (empathic accuracy), sintonía empática (empathic attunement), resonancia empática, y empatía cognitiva (Olivera, 2010). De igual manera dentro de estas investigaciones se crearon constructos relacionados con la empatía que tuvieron un desarrollo independiente tales como “contagio emocional”, “compasión”, y “teoría de la mente”.

CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA EMPATÍA

Existen conceptos que no se diferencian bien de la empatía como “sympathy”, toma de perspectiva y contagio emocional (Bohart et al, 2002; Preston y De Wall, 2002; citado en Olivera, 2010). Estos autores sugieren que hay que hacer una clara diferencia entre empatía que es “sentir con” mientras que “sympathy”, preocupación empática y compasión es “sentir por” (Batson, 2009; citado en Olivera, 2010).

Es así como Singer y Lamm (2009) (citado en Olivera, 2010) consideran que la empatía desata una cadena que comienza con el contagio emocional, sigue con la comprensión de los sentimientos de los otros y finaliza con la preocupación y se brinda la ayuda. De esta manera es necesario distinguir los diferentes conceptos que involucran la empatía y los que son similares.

EMPATÍA Y COMPORTAMIENTO PRO-SOCIAL (ALTRUISMO)

Para muchos autores como se menciona en Olivera (2010) la empatía tiene mucha familiaridad con el comportamiento pro-social, este concepto para Singer y Lamm (2009) es un tipo de conducta que puede tener una persona a favor de otra sin esperar nada a cambio. Por otro lado Preston y De Wall (2002) definen este concepto como las acciones que hace una persona por otra para aliviar el dolor. Otros autores sugieren que la empatía es el factor motivante para tener un comportamiento altruista y un comportamiento pro-social lo que hace que el sujeto interactúe socialmente con el resto (Batson, 1999; Davis, 1996; Dacety, 2005; Dacety y Meyer, 2008; citado en Olivera, 2010).

Por otro lado, hay autores que señalan que el hecho de entender los sentimientos de los otros no necesariamente lleva a un comportamiento de ayuda (Singer y Lamm, 2009; citado en Olivera, 2010). Preston y De Wall (2005) comparten la idea de que no es necesario que una persona comparta las emociones de otra para ayudarla, del mismo modo si comprende lo que vive no

significa que va a ayudar, es de esta manera que los autores señalan que tanto la empatía y el comportamiento pro-social son conceptos independientes (Olivera, 2010).

EMPATÍA Y CONTAGIO EMOCIONAL

Como se menciona en Olivera (2010) el contagio emocional es defendido por Hatfield, Cacioppo y Rapson (1994) que describen el contagio emocional como una predisposición natural y automática que lleva a un grupo social a tomar las mismas expresiones faciales, movimientos, postura y voz de los otros. Estas emociones tienden a ser imitadas involuntariamente ya que son repetitivas en cada momento. De esta manera Singer y Lamm (2009) (citado en Olivera, 2010) consideran que el concepto de contagio emocional es una empatía primitiva, que se da una respuesta instintiva y no es algo voluntario (Hatfield, Rapson y Yen-Chi, 2009; citado en Olivera, 2010).

Otros autores consideraron que el contagio emocional es parte de la empatía que explica que una persona se siente según se sienta la otra persona a la que observó, lo que diferencia a este concepto de la empatía es que no hay clara diferencia entre una persona y otra ya que sus sentimientos son exactamente iguales (Preston y De Wall, 2002, citado en Olivera, 2010).

“EMPATHY” AND “SYMPATHY”

El término “sympathy” traducido al español básicamente es lo mismo que empatía. Su palabra exacta en español sería simpatía a lo que según la Real academia de la Lengua (2001) la define como: “El modo de ser y el carácter de

una persona que la hacen atractiva o agradable a los demás” (citado en Olivera, 2010). Es así que para que no existan confusiones se definirá este concepto en inglés. Incluso los investigadores buscan la manera de hacer una distinción entre estos conceptos sin conseguir un acuerdo de la extensión de cada uno de ellos.

Los especialistas en salud diferencian “empathy” y “sympathy” asegurando que la primera es imaginar los sentimientos de la otra persona, mientras que el segundo término es involucrar los sentimientos de la misma manera en que la otra persona lo está viviendo. Según estos especialistas empatizar lleva a resultados positivos y “sympathize” sería involucrarse excesivamente y de esta manera se pierde la objetividad. (Estepien y Baertein, 2006; citado en Olivera, 2010).

En divergencia Eisengberg y Eggum (2009) afirma que la diferencia está en que “sympathy” implica sentimientos de compasión, dolor y lástima por el resto y la empatía es una respuesta afectiva al estado emocional de los otros. Lo que sugieren los autores es que la empatía puede terminar en “sympathy” o en angustia personal. Entonces la diferencia está en la postura que se tome o en la perspectiva que se tenga ya que la empatía puede derivar en sentimientos egoístas para poder aliviar nuestro propio dolor compartido la emoción con otra persona. (Citado en Olivera, 2010).

Para aclarar diferencias, Wispé (1986) señala que “sympathy” se refiere a hacer consiente la situación que otra persona vive, mientras que la empatía es el intento de comprender las situaciones intrínsecas de las otras personas. El autor

menciona que estos conceptos son dos procesos psicológicos diferentes. (Citado en Olivera, 2010).

EMPATÍA Y COMPASIÓN

Como se menciona en Olivera (2010), Gilbert (2005, 2009) ha desarrollado la psicoterapia desde el enfoque de la compasión y la empatía. Desde su punto de vista la empatía tiene dos componentes: la habilidad de comprender y el insight para saber el porqué de un pensamiento o sentimiento. Una vez que la persona tiene empatía la utiliza para bien o para mal. Por otro lado para este autor la compasión tiene atributos y habilidades y dentro de este se encuentra la empatía. (Citado por Olivera, 2010). Estos componentes son:

- Interés por el bienestar del otro
- Sensibilidad al estrés y a las necesidades
- Sympathy, ser motivado emocionalmente por los sentimientos y estrés que pasan los otros
- Tolerancia al estrés
- Evitación del juicio
- Empatía, trabajar para comprender significados y el mundo interno de las personas

Algunos autores han buscado profundizar el concepto de compasión preguntando a los terapeutas sobre este término, evaluando la diferencia entre compasión y empatía. Los resultados señalaron que estos conceptos son diferentes, ya que la compasión es un término más profundo ya que el sentimiento

de pena lleva a que la persona quiera ayudar al otro mientras que el proceso de la empatía no se da de esa manera. (Vivino, Thompson, Hill y Ladany, 2009; citado en Olivera, 2010).

CONCEPTOS DERIVADOS DE LA EMPATÍA

Ha existido una gran confusión tratando de diferenciar la empatía de algunos otros conceptos, esto ha creado que se produzcan nuevos conceptos derivados de la empatía. Estos conceptos que son derivados de la empatía han sido más específicos y concretos lo que permiten a los autores ser más específicos a momento de referirse al área de investigación en la cual van a participar y son de su interés. Estos conceptos son:

- Resonancia empática
- Preocupación empática
- Comprensión empática
- Sintonía empática
- Respuesta empática

CAMPOS DE DESARROLLO DE LA EMPATÍA

Para afrontar esta temática hay que diferenciar entre quienes ven a la empatía como algo innato y quienes la ven como desarrollo cultural. (Davis, 1996; citado en Olivera, 2010). La primera teoría sostiene que la empatía tiene un componente genético siendo Hoffman el principal referente. Esta teoría no descarta otros factores pero su interés es incluir elementos biológicos (Gibbs, 2003; citado en Olivera, 2010). La segunda teoría se inclina hacia las habilidades

empáticas en los primeros años de sociabilización que tienen las personas (Preston y De Wall, 2002; citado en Olivera, 2010). Otros autores piensan que son las neuronas espejo la base genética de la empatía (Decety y Meyer, 2008; citado en Olivera, 2010) estas neuronas se desarrollan en los primeros años de vida, teniendo influencia en los primeros vínculos (Preston y De Wall, 2002; citado en Olivera, 2010),

LA EMPATÍA COMO CAPACIDAD INNATA

Los autores que sostienen que la empatía es innata y que por lo tanto una persona nace “empática” o “no empática” y basan sus hipótesis en la teoría de las especies de Darwin (Davis, 1996; citado en Olivera, 2010). La relación que se le da a la empatía con la teoría de Darwin es que ayudar a los otros y tener un sentimiento altruista ayuda a mantener la especie ya que los otros pueden ayudar también.

Uno de los autores principales que señalan que la empatía es innata es Hoffman (1978) que señala que mientras las especies iban evolucionando se creó una predisposición biológica para actuar de una manera altruista, este proceso se da más en los seres humanos que en otras especies, a esto se le llama empatía. El argumento se basa en que si un observador ve el sufrimiento de otra persona hará lo posible por aliviar el dolor. (Davis, 1996; citado en Olivera, 2010). Adicionalmente Hoffman dice que la empatía es un componente del comportamiento altruista, el cual no genera un sentimiento egoísta. En contraste

otros autores consideran que el hecho de sentir empatía y comprender el sentimiento de los otros, si bien lleva a sentir pena o angustia personal, produce un cierto egoísmo al punto de buscar aliviar el propio dolor más no el de los otros. (Eisengerg y Eggum, 2009; citado en Olivera, 2010).

LA EMPATÍA COMO DESARROLLO SOCIAL

La parte primordial de esta teoría es que se considera que la empatía se genera a través de la imitación (mimicry) involucrada por las neuronas espejo y esta se vería desarrollada durante los primeros años de vida en los que la persona empieza a sociabilizar (Decety y Meyer, 2008; citado en Olivera, 2010).

Por otra parte, otros autores analizan el vínculo entre madre-bebé como una rutina facilitadora para desarrollar la empatía, ya que se produce una retroalimentación entre los sentimientos de ambos (madre-bebé) los cuales van formando patrones de comportamiento en las personas. (Preston y De Wall, 2002; citado en Olivera, 2010). Adicionalmente los mismos autores crean un modelo integrador llamado “Modelo de Percepción-Acción” (PAM) el cuál integra las dos posturas tanto de los que piensan que la empatía es innata y de igual manera de los que piensan que la empatía es social. Este modelo sugiere que el proceso de la empatía empieza con un esquema del sistema nervioso que es innato llamado de “percepción-acción” este sistema se va modificando de acuerdo a las experiencias vividas por el sujeto, las cuáles crean nuevas representaciones y producen respuestas diferentes en la persona. Los autores aclaran que este modelo no es específico para seres humanos.

Adicionalmente existen dos fuertes posturas teóricas en cuanto a la empatía como desarrollo social, los que defienden que la empatía depende de una motivación intrínseca y otros que piensan que la empatía depende de una motivación extrínseca.

Como autor principal que defiende que la empatía depende de una motivación intrínseca es Batson (1991), quién sugiere que la empatía es una motivación altruista, quiere decir que la persona ayuda al otro para mejorar el estado emocional de esa persona, esto es lo que el autor llama emoción vicaria orientada al otro; mientras que el estrés empático es el dolor propio que se genera experimentando un estado ajeno, lo que el autor sugiere que esto es un sentimiento egoísta ya que busca mejorar la propia emoción, a esto le llama una emoción vicaria orientada hacia uno mismo. (Citado en Fernández-Pinto et al, 2008).

Por otro lado los autores que consideran que la empatía depende de una motivación extrínseca, lleva a un sentimiento egoísta ya que se da ayuda al otro para ser distinguido y no castigado. Esta recompensa puede buscar no sólo algo material, también la persona puede buscar un reconocimiento social (Cialdini, Baumann y Kenrick, 1981; citado en Fernández-Pinto et al, 2008). Adicionalmente otros autores añadieron que el contagio emocional es una manera primitiva de empatía que se da por el lenguaje no verbal, y no es necesario un proceso cognitivo sino es una sincronización de sentimientos. (Hatfield, Cacciopo y Rapson, 1994; citado en Fernández-Pinto et al, 2008).

APORTES DE LA NEUROCIENCIA Y NEUROPSICOLOGÍA AL CONCEPTO DE EMPATÍA

Varios estudios han aportado para la comprensión de la empatía desde una postura neurológica y neuropsicológica. De esta manera, Eislinger (1998) realizó un análisis que incluía las dos medidas de empatía cognitiva y afectiva. En esta investigación se utilizó dos cuestionarios EM de Hogan (1969) y el QMEE de Mehrabian y Epstein (1972). Los instrumentos fueron tomados a personas con lesión cerebral en distintas áreas y en ambas escalas se detectó presencia de empatía hacia los otros, aunque entre los instrumentos no hubo correlación significativa ya que miden aspectos de la empatía deferentes: cognitivo (EM) y afectivo (QMEE). Como conclusión los autores sugieren que la parte cognitiva y afectiva de la empatía se encuentran en distintas áreas cerebrales. Los autores ubican a la corteza prefrontal como el área principal de procesamiento empático: la región frontal, sería más especializada en la empatía cognitiva, mientras que la región orbitofrontal sería más especializada en la empatía afectiva. (Citado en Fernández-Pinto et al, 2008).

Adicionalmente otros autores sugieren que existe suficiente evidencia para argumentar que la empatía está relacionada con activaciones neuronales. La forma en que los investigadores llaman a esta actividad neuronal con la capacidad de representar la situación de otro en uno mismo es lo que Vittorio Gallese (1996) llamó “neuronas espejo”. (Singer y Lamm, 20009; citado por Olivera, 2010). Estas neuronas procesan y registran las acciones de los otros y de alguna manera se reflejan cuando se presenta una situación similar en otros.

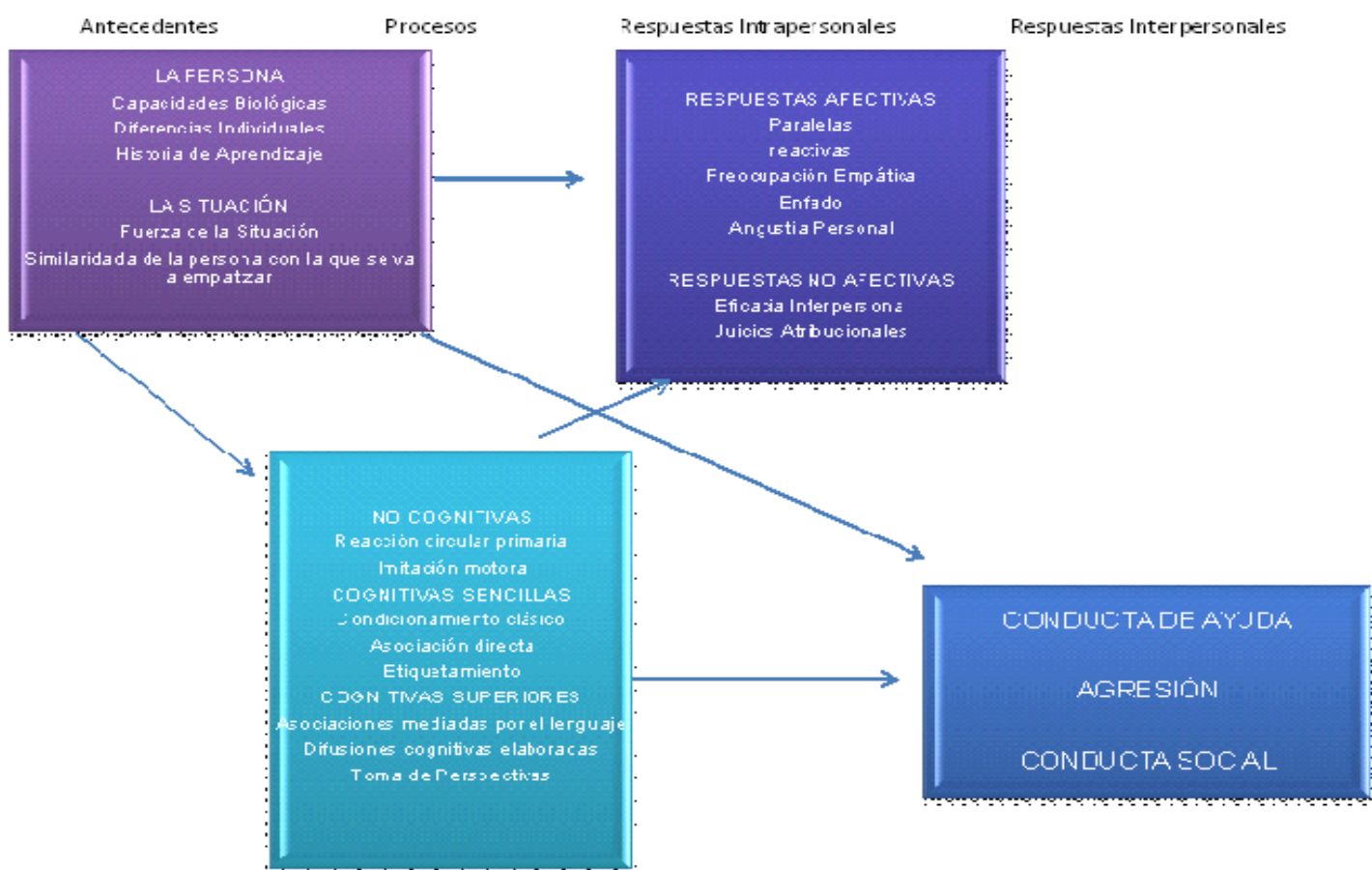
Por otra parte, Brothers (1989) (Citado en Davis, 1996) sugiere que la base neurológica de la empatía está en la amígdala. Otros autores (Jackson, Meltzoff y Decety, 2004; citado en Olivera, 2010) sugieren que observar el dolor de otros hace que de alguna manera se active la empatía. En su investigación los sujetos observaron fotos con situaciones que generaban dolor. Llegaron a la conclusión que las partes del cerebro donde se registró mayor actividad fueron: la región cingular anterior, la región insular anterior, el cerebelo y en una mínima medida el tálamo.

En contraste, existen autores que mencionan que la empatía es un tanto flexible ya que son muchos los factores para que esta se dé, entre estos factores está el contexto, la relación interpersonal y la perspectiva que se adopta cuando se observa al otro. (Singer y Lamm, 2009; citado en Olivera, 2010).

UNA VISIÓN INTEGRADORA DE LA EMPATÍA

A partir de los años 80 al ver que las dos posturas de la empatía anteriormente mencionadas (cognitivo y afectivo) no llegaban a un acuerdo, es en este punto donde los investigadores empiezan a desarrollar una visión integradora de la empatía, que tiene en cuenta los dos aspectos de este concepto. De esta manera Davis (1980) (Citado en Fernández-Pinto et al, 2008) hace un punto de partida en el desarrollo de esta visión, proponiendo un concepto multidimensional y un instrumento para medirlo así. Es modelo multidimensional contiene cuatro aspectos relacionados entre sí, existen dos dimensiones: La dimensión cognitiva contiene dos escalas: Fantasía, se refiere a identificarse con personajes ficticios; y

Adopción de Perspectiva, se refiere a lo que se conoce como adopción de perspectiva cognitiva. En cuanto a la dimensión afectiva hay dos escalas: Angustia Empática, se refiere a mostrar sentimientos de compasión y preocupación por otros; y Aflicción Personal, se refiere a la angustia experimentada por una situación desagradable que vive el otro. Posteriormente Davis (1996) desarrolla un modelo organizacional para explicar todos los procesos de la empatía.



Fuente: Davis, 1996 (pag. 13)

INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DE LA EMPATÍA

A continuación se describen los test más utilizados por los investigadores para medir la empatía, todos las escalas y test presentadas a continuación

presentan altos niveles de validez y confiabilidad, y estos son los que presentan respuestas sobre cualquier investigación de aspectos de la empatía en investigaciones recientes.

La Escala de Dymond

Esta escala fue creada en 1949, y si bien no existe mucha información acerca de la misma fue una de las primeras en ser tomada con importancia. Su fin era evaluar la capacidad de una persona para tomar la perspectiva del otro, es por esta razón que se la considera escala cognitiva de la empatía (Davis, 1996; Fernández-Pinto, López-Pérez y Márquez, 2008; Meherabian y Epstein, 1972; Wispé, 1987; citado en Olivera, 2010). Dymond señaló que la empatía consiste en “transportarse, uno mismo hacia el pensamiento, sentimiento y conducta del otro” (En Davis, 1980; citado en Olivera, 2010). La crítica que recibió esta escala es que las personas que la usaron no fueron precisos y que la mayor parte de los ítems no se relacionan con ninguna habilidad cognitiva de entender a otros. (Davis, 1980; citado en Olivera, 2010).

La Escala de Meherabian y Epstein

Esta escala fue creada por Meherabian y Epstein en 1972 y se nombraba escala de empatía emocional (EES), este cuestionario era para auto-administrarlo. La escala cuenta con 33 ítems y mide dos dimensiones de la empatía:

1. Ausencia de agresividad hacia el otro
2. Conducta de ayuda

La hipótesis principal de esta escala es que la persona que tiene altos niveles de empatía emocional no es propensa a comportarse de una manera agresiva.

Todas las sub-escalas responden a ciertas dimensiones, las más importantes son:

- Susceptibilidad al contagio emocional
- Apreciación de los sentimientos de personas ajenas a círculo cercano de la persona
- Respuesta emocional extrema
- Tendencia a conmoverse ante las experiencias positivas de los otros
- Tendencia a conmoverse ante los estados negativos de los otros
- Deseo por entrar en contacto con los que tienen problemas, entre otras

Una crítica que se da a esta escala es que en este tipo de cuestionarios la persona tiende a responder de acuerdo a lo que la sociedad valora como correcto, sin embargo los autores correlacionaron este cuestionario con el de deseabilidad social de Crowne y Marlowe y concluyeron que esto no afectaba significativamente (En Meherabian y Epstein, 1972; citado en Olivera, 2010)

Este instrumento ha sido utilizado especialmente en investigaciones de psicología social psicología evolutiva. Esta escala es una de las más utilizadas en investigaciones e incluso hay una versión más actualizada que tuvo más consistencia interna (Fernández-Pinto, López-Pérez y Márquez, 2008; citado en Olivera, 2010).

ÍNDICE DE REACTIVIDAD DE DAVIS (IRI)

Este cuestionario fue creado por Mark Davis en 1980, es un test que puede ser auto-administrado y contiene 28 ítems los cuáles se dividen en cuatro sub-escalas que evalúa diferentes constructos de la empatía (Davis, 1980; citado en Olivera, 2010).

- Toma de Perspectiva
- Preocupación Empática
- Sufrimiento Personal
- Fantasía (Empatía Concurrente)

Este test a través de su desarrollo ha tenido cuatro versiones. Su última versión cuenta con una excelente validez y confiabilidad interna en cada una de las sub-escalas y es bastante ventajoso para cualquier investigación de naturaleza empática (Davis, 1980; citado en Olivera, 2010). En español existe una versión creada por Pérez-Albéiz, de Paúl, Etxeberría, Montes y Torres (2003), este test tiene las mismas características y la misma validez psicométrica que en la versión original. (Olivera, 2010).

READING THE MIND IN THE EYES

El test originalmente fue creado por Baron-Cohen, Joliffe, Mortimore y Robertson en 1997 y posteriormente analizado en 2001 por los mismos autores. El test consta de 36 fotografías en la que aparecen miradas masculinas y femeninas que expresan sentimientos y pensamientos, cada fotografía tiene cuatro respuestas posibles, algunos estados emocionales son básicos (enojado, triste, feliz) y otros más complejos (reflexivo, arrogante). Esto implica que la persona sea

capaz de comprender los estados mentales y sentimientos de los otros a través de las fotografías. Este test es para la evaluación de personas adultas. (Olivera, 2010).

A pesar que este test fue creado con el fin de obtener indicadores sutiles en persona con síndrome de Asperger, es permitido administrarlo en cualquier población. Una crítica que ha recibido este instrumento es que las fotografías contienen expresiones muy estáticas, lo que resta validez a la prueba. (Baron-Cohen et al, 2001; citado en Olivera, 2010).

CONCEPTO DE CULTURA ORGACIONAL

Desde hace tiempo el estudio acerca de cómo surge y permanece la cultura dentro de una organización ha sido el foco de análisis para los expertos y muchos de ellos investigan profundamente el tema. De esta manera a continuación se presenta algunos conceptos sobre el significado de cultura organizacional.

Para Robbins “la cultura de una organización refleja visión, misión de los fundadores de la misma. En virtud los fundadores tienen la idea original y las tendencias para realizar dicha idea. Ellos no están limitados por ideologías o costumbres previas. Los fundadores establecen la cultura temprana al proyectar una imagen de lo que debe ser la organización” (Correa y Parra, 2002).

Para James Stoner, la cultura es generada por los integrantes nuevos de la organización. Para el autor es un conjunto de elementos importantes como normas, valores, actitudes y creencias. (Correa y Parra, 2002)

James O'Toole define la cultura organizacional como "el conjunto complejo y relacionado entre sí de un comportamiento estandarizado, institucionalizado y habitual que caracteriza a una y sólo a ella". (Correa y Parra, 2002)

Idalberto Chiavenato dice: "la cultura organizacional reposa sobre un sistema de creencias, valores, tradiciones y hábitos como forma aceptada y estable de interrelación y de relaciones típicas de cada organización". (Correa y Parra, 2002)

Humberto Serna señala que la cultura organizacional incluye las creencias, los valores y comportamientos que se refuerzan y comparten durante toda la vida empresarial. (Correa y Parra, 2002)

Careth Morgan dice que al hablar de cultura se habla a cerca de un proceso de construcción de realidades, lo que permite a las persona ver y entender acciones, objetos, sucesos, conversaciones de una manera particular y de diferentes maneras, de la misma manera argumenta que la visión de la cultura permite ver en las organizaciones ver las realidades construidas por cada miembro y se mantienen en las mentes de los mismos así como en las reglas y relaciones del grupo construyendo un número de significados, lenguaje, símbolos, ritos, mitos y modelos de comportamiento que marcan la vida organizacional. (Correa y Parra, 2002)

James F. Stoner, Edward Freeman y Daniel Gilbert, mencionan a Edgar Schein que se refiere a la cultura como "un patrón de supuestos básicos compartido que fue aprendido por un grupo cuando resolvía problemas para

adaptarse al exterior e integrarse a su interior, que ha funcionado bastante bien como para que se considere válido y, por tanto deseable, para enseñarle a los miembros nuevos como la forma indicada de percibir dicho problemas, de analizarlos y sentirlos” de esta manera los autores complementan su idea afirmando que la cultura es la manera en que las organizaciones han aprendido a manejar su ambiente, siendo esta una mezcla compleja de supuestos, ritos, mitos, relatos, constructos, metáforas y otras ideas que encajan todas para entender y definir lo que es trabajar en una organización en particular . (Correa y Parra, 2002)

TEORÍAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Luego de haber presentado detalladamente el concepto de cultura organizacional es necesario presentar a continuación las diferentes teorías acerca de la cultura organizacional. (Correa y Parra, 2002)

TEORÍA SOBRE EL CONTENIDO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El contenido de la cultura organizacional ha sido un motivo de estudio para muchos teóricos organizacionales. El representante más destacado es el psicólogo social Edgar Schein quién ha desarrollado la teoría de contenido más influyente de los últimos años. (Correa y Parra, 2002)

Según Schein en la cultura existen tres niveles: en la superficie se encuentran los artefactos, por debajo de estos están los valores, creencias y actitudes y en el nivel más profundo se encuentran los supuestos básicos. (Correa y Parra, 2002)

Artefactos: De acuerdo con Schein, este nivel es el más visible y superficial de la cultura organizacional. Los artefactos hacen referencia al ambiente social y físico construido dentro de la organización. Schein describe los patrones de comportamiento y las expresiones lingüísticas como historias y chistes presentados a continuación: (Correa y Parra, 2002)

- Objetos materiales, por ejemplo reportes anuales y catálogos de venta
- Patrones físicos, como la distribución del espacio de las oficinas y zonas de parqueo, códigos de vestuario, calidad y funcionalidad de los suministros.
- Tecnología, como computadores, faxes, teléfonos y cualquier equipo que la organización utilice.
- Lenguaje. Como por ejemplo los chistes, historias, metáforas etc.
- Patrones de Comportamiento, tales como ritos, rituales, celebraciones y ceremonias.
- Símbolos. Esta categoría incluye patrones físicos, objetos materiales y acciones particulares de los ejecutivos para plasmar puntos de vista.
- Reglas, sistemas, procedimientos y programas.

Valores, creencias y actitudes. Para Schein los valores y creencias forman parte de una estructura cognoscitiva de la cultura organizacional. Los valores están ligados estrechamente con la moral y con los códigos de ética, determinando el pensamiento del personal en cuanto a la que se debe hacer. Las creencias en cambio conciernen a lo que es verdad o no, creencias que aumentan la publicidad, las ventas, el pago acorde al desempeño, generará mayor

rendimiento. En la práctica según Schein los valores y las creencias son difíciles de distinguir, pues de acuerdo a como el mundo funciona la creencias normalmente incluyen valores. Por ejemplo a su vez las personas pueden valorar la integridad y honestidad, y creer que sólo cuando esos principios se cumplen la organización funcionará efectivamente. En esos casos es difícil saber si estos principios son valorados por su propia causa o por la creencia de que estos promueven la estabilidad de la organización. (Correa y Parra, 2002)

De esta manera Schein crea una serie de “clusters” de valores y creencias obviando la necesidad de especificación.

Creencia / valor	Definición
Adaptabilidad	Capacidad para cambiar respondiendo a un estímulo nuevo.
Autonomía	Capacidad para trabajar de manera independiente.
Cooperación	Capacidad para trabajar correctamente con otros.
Creatividad	Capacidad para generar nuevas ideas y desarrollar iniciativas innovadoras.
Equidad	Todos los individuos posees iguales derechos y oportunidades.
Honestidad	Ser abierto, veraz y ético en las actividades laborales.

Creencias/Valores según Schein, Fuente: Estado Actual sobre las Teorías de Cultura Organizacional (Correa y Parra, 2002).

Según Schein las creencias de un líder organizacional pueden transformarse en creencias colectivas después de un tiempo por medio de los valores. Schein

sugiere que cuando un líder atraviesa un problema el mismo buscará la solución, entonces otros miembros del grupo apreciarán esta percepción como una confirmación de los valores del líder tomándolo como una afirmación de cómo funciona el mundo si esta solución es acertada. (Correa y Parra, 2002)

En cuanto a las actitudes Schein dice que son conexiones entre los valores y creencias a través de los sentimientos, y se la puede pensar como una predisposición aprendida en respuesta de una manera consciente (favorable o desfavorable), a una imagen o idea. Concluye Schein que las actitudes se desarrollan con el tiempo, y como las opiniones, son el resultado de prejuicios y estereotipos, no de información real y actual; generando así un mayor impacto en la motivación de los empleados. (Correa y Parra, 2002)

Supuestos Básicos. Según Schein un supuesto básico es una solución esperada a un problema que se puede identificar. El autor propone que la cultura puede ser definida por sus supuestos básicos o también llamadas “teorías de uso”. Se refiere a suposiciones implícitas o arraigadas que la gente comparte y que guías sus percepciones y emociones ante las cosas. Schein explica que los supuestos básicos se diferencian de las creencias ordinarias de tres formas. Primero, las creencias son conscientes y son fáciles de detectar, mientras que los supuestos son inconscientes y son muy difíciles de sacar a la superficie. Segundo, las creencias son debatibles, confrontables y por ende se pueden modificar más que los supuestos. Tercero, las creencias son simples conocimientos comparados con los supuestos básicos, los cuáles no sólo incluyen las creencias sino las

interpretaciones de esas creencias sumando los valores y las emociones. (Correa y Parra, 2002)

Schein sugiere una tipología de supuestos básicos compuesta por cinco dimensiones: (Correa y Parra, 2002)

A) Relación humana con la naturaleza: Esta dimensión describe en como las organizaciones crean una percepción de sí mismas al momento de controlar su destino. Es decir algunas organizaciones asumen su capacidad de control sobre el ambiente buscando un nicho apropiado, otras organizaciones en cambio asumen que son dominantes en su ambiente y lo aceptan así con cualquier nicho disponible.

B) Naturaleza de la realidad y la verdad: Esta dimensión se refiere a la manera en que las organizaciones construyen la verdad y asumen las decisiones tomadas. En algunas organizaciones la verdad es dogmática basado en la tradición o por la supuesta sabiduría de los líderes. En otras organizaciones se toman decisiones de acuerdo a una serie de procesos basados en reglas y normas. Y en otras organizaciones la verdad se toma como aquel acontecimiento que sobrevive al conflicto. Finalmente Schein señala que existen organizaciones donde el criterio “si funciona” se convierte en verdad.

C) Naturaleza de la naturaleza humana: Se refiere a como las diferentes maneras de la naturaleza humana dominan una organización. En algunas

organizaciones se hace referencia al personal como perezoso (Teoría X), mientras que en otras el personal se llama altamente motivado. En ciertas organizaciones se sostiene que el personal es motivado por cantidades monetarias, mientras que en otras el personal se motiva por el reconocimiento social, explica Schein.

D) Naturaleza de la actividad humana: esta dimensión hace referencia a como las persona orientan sus actividades en su sitio de trabajo. En esta dimensión Schein diferencia dos supuestos el del “hacer” el cuál dice que las personas gracias a su trabajo duro y esfuerzo consiguen sus objetivos; y el del “ser” el cual sugiere una forma más fatalista para llegar a la vida laboral. Finalmente existe otro supuesto que es “llegar a ser” el cual enfatiza el desarrollo mediante el control, meditación y desataduras. Entendiendo a estos supuestos fáciles de diferenciar. Las organizaciones que son orientadas al trabajo como prioridad, las organizaciones donde la vida privada es ampliamente valorada y las organizaciones donde señalan que una combinación entre la vida privada y el trabajo es posible y deseable.

E) Naturaleza de las relaciones humanas: Esta dimensión analiza la manera en que las organizaciones asumen la forma en como las personas se relacionan entre sí. Algunas organizaciones promueven el individualismo mientras que otras son orientadas al colectivismo y a la cooperación. De

esta manera a las organizaciones se las califica como autocráticas, paternalistas y democráticas. Con estas clasificaciones Schein propone tres niveles en los cuales las personas se pueden relacionar creando una cultura organizacional. El primer nivel es el concepto cultural percibido por una persona al entrar en contacto físico con una organización. El segundo y tercer nivel no se aprecian a primera vista por el observador, pero sí por los miembros de la organización. El miembro de la organización sabe que existen y que son identificables, pero no reconoce la importancia de los valores, las creencias, actitudes y supuestos básicos que están latentes en toda cultura y que soportan las bases corporativas de toda organización.

TEORÍAS SOBRE LAS FUENTES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Todo investigador en el tema de organización se pregunta ¿En dónde se origina la cultura de una organización? Los autores más representativos que responden a esta interrogante son David Drennan y Adrew Brown. (Correa y Parra, 2002)

Fuentes de la cultura organizacional según Drennan. Para Drennan son doce los factores fundamentales los que influyen en la conformación de la cultura de una organización. La interacción de unos con otros hace de la cultura un aspecto representativo y único de una organización. Estos factores son: (Correa y Parra, 2002)

1. La influencia de un líder dominante

2. La historia y tradición de la compañía
3. La tecnología utilizada, y los bienes y servicios ofrecidos por la organización
4. La industria a la que pertenece la compañía y sus competidores directos o indirectos
5. Los consumidores
6. Las expectativas de la compañía
7. La información que posee la organización y los sistemas de control que maneja
8. El ambiente legal y social que maneja la organización
9. Los procedimientos y políticas establecidos por la organización
10. El sistema de recompensas y retroalimentación utilizado en la empresa
11. Recursos que posee y su adecuado aprovechamiento
12. Metas, valores y creencias característicos de la organización

Fuentes de cultura organizacional según Brown. De acuerdo con los estudios desarrollados por Adrew Brown son tres las fuentes más importantes de cultura organizacional soportada cada una por el autor más representativo. Estas fuentes son: (Correa y Parra, 2002)

Cultura Nacional o Social de Hofstede. Geert Hofstede ha estudiado como la cultura nacional o social representa en la formación de la cultura organizacional dentro de cualquier empresa, haciendo de este factor fundamental para estudiar patrones de comportamiento en cada cultura organizacional, ya que el sistema educativo, político, económico, social y la lengua hacen una nación única y por

ende una cultura única. A partir de estos patrones Hofstede ha desarrollado cinco dimensiones:

- A) Distancia del poder:** Esta dimensión representa el grado de representación y las expectativas de los miembros con bajo poder dentro de las organizaciones de un país, frente a la equidad en cuanto a la distribución del mismo.
- B) Individualismo/ Colectivismo:** Esta dimensión se presenta cuando la independencia o la cohesión social dominan una organización. En sociedades individualistas los lazos entre los miembros del grupo son débiles y las personas ven por sí mismos y por los suyos. En las sociedades colectivistas las personas pertenecen a un grupo fuertemente atado y extremadamente leal.
- C) Masculinidad/Feminidad:** se refiere al grado en tanto que los roles de género estén claros y sean distinguibles. De acuerdo con Hofstede en sociedades masculinas, los hombres son asertivos, rudos, y enfocados a tener éxito; mientras que las mujeres son enfocadas a la calidad de vida, a ser modestas y compasivas. En el ambiente laboral ambos géneros deben ser asertivos, se enfatiza la competencia entre compañeros y el alto desempeño en las labores y son decisivos, su lema predominante es: “vivir para trabajar”. Mientras que en las sociedades feministas, los roles de género están sobrepuestos los dos son modestos, compasivos y dedicados

a la calidad de vida. Los jefes de igual manera buscan consensos, guían esfuerzos para conseguir solidaridad, igualdad y calidad de vida laboral, su lema predominante es “trabajar para vivir” (Correa y Parra, 2002).

D) Evasión de la Incertidumbre: Esta dimensión hace referencia a la amenaza que sienten los miembros de la cultura cuando se enfrentan a situaciones inciertas. Según Hofstede las sociedades con débil evasión a la incertidumbre existe tolerancia a situaciones ambiguas, la gente es trabajadora y se sienten placenteros con ideas y comportamientos desafiantes, sus fuentes de motivación son: sentido de pertenencia, logro, y consideración. Por otro lado las sociedades con fuerte evasión del miedo a situaciones ambiguas y nuevas situaciones, siempre están presentes. Estas personas son motivadas por: seguridad, pertenencia y consideración.

E) Dinamismo Confucionista: Esta dimensión se refiere al grado al cual el largo o corto plazo representan la orientación dominante de la vida. Esta dimensión está ligada al concepto confucionista “virtud”. Las sociedades corto-placistas dan mucha importancia a la tradición enfatizando la importancia de las obligaciones sociales y la verdad de sus integrantes. Mientras las sociedades largo-placistas adaptan las tradiciones a un contexto actual y moderno, se preocupan por la virtud y por ser perseverantes y las obligaciones sociales las cumplen con sus respectivos límites.

LIDERAZGO DE SCHEIN

El liderazgo como un factor determinante para la creación de culturas organizacionales es algo que sigue en pie de investigación para el autor. Para Schein el líder es la base para esa marca que cada organización tiene, el autor dice que si un líder es correcto esas ideas que aparezcan serán implementadas y marcarán la cultura de la organización. Por el contrario si el líder es mundano ninguna de sus creencias queda grabada en ningún miembro de la organización. Para Schein las organizaciones no nacen de la noche a la mañana sorpresivamente pero son iniciadas por personas con metas y objetivos bastante específicos, es en esta etapa de iniciación de la organización donde los fundadores poseen privilegios ya que son ellos los que determinan la misión y hacia donde se encamina el negocio, crean reglas y son los que deciden sobre el personal y que tan aceptables son las conductas en el lugar de trabajo. Cuando se forma una organización son los fundadores los que introducen sus propias creencias y valores a cerca de la naturaleza de las organizaciones, del mundo y del mismo ser humano. (Correa y Parra, 2002)

TEORÍA DE MÉNDEZ SOBRE LAS DIMENSIONES DE LA CULTURA CORPORATIVA

Según Méndez Álvarez existen cuatro dimensiones sobre la cultura corporativa las cuales son de gran ayuda para comprender todo el sistema que abarca la cultura organizacional en una empresa. Es así que menciona el

concepto de cultura corporativa como “la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y los diferencia de los otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos” (Correa y Parra, 2002). Las dimensiones de este autor son: (Correa y Parra, 2002)

El concepto que tiene el líder sobre el hombre: La influencia que tienen los líderes o fundadores de la organización es una fuente fundamental al momento de construir la cultura de cualquier organización. Es de esta manera que la forma de pensar y actuar de los dirigentes afecta a todo el sistema organizacional, forjando conceptos preestablecidos sobre el hombre. Según el autor un líder puede tomar como concepto seis lineamientos o basarse en uno y crear su propia perspectiva. Estos lineamientos son:

1. El hombre actúa como ser económico: es decir es un instrumento al cual solo le interesa producir para ser remunerado, dejando de lado los intereses, sentimientos, inquietudes y demás. Frederick Taylor.
2. El hombre es un ser social: es decir que necesita relacionarse con sus compañeros antes que cualquier otro tipo de recompensa. Necesita ser reconocido socialmente y tener sentido de pertenencia lo cual se considera óptimo para alcanzar niveles eficiencia esperados. Elton Mayo.

3. El hombre es un agente activo de la organización: es decir que la persona es apta para cumplir con las tareas asignadas, se involucra socialmente pero tiene las aptitudes y capacidades para desempeñarse bien en su trabajo, cumpliendo principios de responsabilidad, autoridad y disciplina. Henry Fayol
4. El hombre es el elemento principal de la empresa: es considerado capaz para manejar información y ser racional. Necesita de motivación y capacitación adecuada como mediadores en la búsqueda del óptimo desarrollo del talento humano tanto a nivel personal como laboral. Peter Druker.
5. El hombre necesita ser motivado por incentivos económicos, y adicionalmente están dispuestos a aprender nuevas motivaciones. Sin embargo las relaciones sociales y la autorrealización son pertenecientes a cargos gerenciales. Edgar Schein.
6. El hombre necesita ser reconocido por sus logros y a la vez ser reconocido económicamente para ser productivo. Michael Porter.

Sistema Cultural: Tiene relación con el aprendizaje que tiene la persona a través de hechos observables que percibe dentro de la organización. De esta forma aprende y manifiesta comportamientos que se hacen parte de la conciencia colectiva como creencias, valores, ritos, mitos, hábitos, normas y reglas.

La estructura de la Organización: De acuerdo con el autor el comportamiento de las personas en el trabajo se refleja a la estructura a la que pertenece. El hombre cumple distintas funciones como organizar la empresa para

que se cumplan los objetivos, determinar comportamientos organizacionales, asignar responsabilidades, identificar la dinámica organizacional, definir límites, toma de decisiones según la jerarquía y el poder, la centralización y coordinación de la misma. Hay diferentes tipos estructurales en la organización según el autor, estos son:

- **Simple:** Se presenta cuando un grupo de empleados tienen la capacidad de decidir y actuar.
- **Funcional:** Se agrandan las ocupaciones por funciones hasta hacerla dominante en toda la organización total.
- **Divisional:** son organizaciones que tienen un dirigente y total independencia para tomar decisiones.
- **Matricial:** es un diseño estructural que asigna un especialista en los departamentos funcionales para trabajar en uno o más proyectos.
- **De red:** Se presentan en organizaciones pequeñas que dependen de organizaciones más grandes para manejar su negocio.

El Clima de la Organización: Según Méndez Álvarez el clima de una organización es la variable de la Cultura Corporativa ya que influye en el comportamiento de los miembros y es un factor determinante en la conciencia colectiva. El ambiente propio de la organización es producido por sus miembros de acuerdo a la interacción social y la estructura organizacional la cual se expresa en diferentes variables como el liderazgo, la motivación, control, relaciones interpersonales entre otras; estas dan orientación a las creencias, percepción,

actitud, satisfacción y eficiencia de cada miembro en el trabajo. (Correa y Parra, 2002)

TEORÍA DE SCHEIN SOBRE EL DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Según Schein una vez que la organización se ha construido y las bases sobre la cual seguirá la cultura corporativa se ha fundado, el aprendizaje de la cultura organizacional será sobre dos mecanismos principales y esenciales de aprendizaje: Trauma y Refuerzo Positivo. (Correa y Parra, 2002)

Trauma: Schein dice que las personas ya sean individuales o en grupos tienden a actuar preventivamente para evitar dolor o ansiedad tras experimentar alguna mala experiencia al iniciar sus actividades laborales. Esta incertidumbre de éxito o fracaso es un trauma para los integrantes de la organización, a excepción del fundador o líder ya que él puede proponer sus soluciones preferidas. El problema del trauma es que cuando los miembros de la organización aprenden a evadir situaciones dolorosas emplean estos mecanismos de defensa en todo momento, creando los mismos patrones de comportamiento y esto es complicado de deshacer cuando la cultura organizacional requiere de cambios en su comportamiento. (Correa y Parra, 2002)

Refuerzo Positivo: De acuerdo con el autor es evidente que los miembros de la organización también aprenden de la retroalimentación positiva y negativa que reciben de sus acciones, repitiendo acciones apoyadas por la retroalimentación positiva (éxitos) y dejando de tener acciones que son frenadas

por la retroalimentación negativa (fracasos). Este mecanismo de aprendizaje resulta en organizaciones que constantemente buscan cambios. En organizaciones donde existe alto grado de rotación especialmente en altos mandos, habrá culturas débiles y poco integradas; por el contrario las organizaciones que presentan bajo grado de rotación tienen mayor oportunidad de crear una cultura integrada y sólida. (Correa y Parra, 2002)

Según Senge (1990), el potencial de una empresa se define según la capacidad de la organización para aprender más rápido y mejor que su competencia, pero muchas no progresan porque no son capaces de cambiar su manera de pensar y por ende sus acciones y prácticas. Para Stewart (1998) la capacidad de adaptación de las organizaciones determinará su éxito. En ciertos casos las crisis llevan a las organizaciones a rediseñar valores o acciones pero la mayoría no logra adaptarse, entrando en una crisis total o a su vez desapareciendo. (Citado en Fernández y Bringmann, 2006).

Para Schein (1984) tanto la cultura como el liderazgo son los que facilitan la comprensión de acontecimientos organizacionales y partiendo desde ahí la adecuación a los procesos de cambio. Además Schein (1984) asevera que la cultura y el liderazgo van de la mano siendo el líder el que gestiona la cultura organizacional. En efecto, la relación de interdependencia entre la cultura organizacional y el liderazgo es imprescindible para procesos de cambio y solución de problemas que se presentan en cada organización, siendo contextualmente importante para el desarrollo de las empresas. (Citado en Fernández y Bringmann, 2006).

La Influencia del Liderazgo de los Fundadores en la Cultura Organizacional

La cultura nace cuando la organización se funda y la evolución depende de cada una de acuerdo a la influencia recibida y de la manera en que resuelven los problemas diarios, este proceso está relacionado, según Nardy (1999) con las características del fundador, con las influencias que haya recibido, con la cultura formada con los primeros colaboradores, con los sistemas culturales de origen, con la época de fundación, con su evolución y con la relación con el mercado, concurrencia entre otros. (Citado en Fernández y Bringmann, 2006).

Para Chiavenato (1999), la cultura es el modo de vida de la organización en creencias, ideas, reglas, costumbres, etc. Según el autor la manera de tratar a los empleados/clientes, la manera de negociar, el grado de libertar, autonomía y lealtad que presenten todos los miembros de la organización, es el factor característico de la cultura. (Citado en Fernández y Bringmann, 2006).

Según Schein (2001, citado en Fernández y Bringmann, 2006) los aciertos que tengan los líderes crean la cultura y a su vez esta es aprobada por los miembros de la organización. Cuando las convicciones son confirmadas y reforzadas, la organización tendrá éxito; de igual manera cuando estas convicciones no tienen éxito son abandonadas o reemplazadas por estrategias que resuelvan los problemas y de esta manera la ansiedad del grupo se disminuye. El papel del líder es diferente en cada etapa de evolución de la organización. Cuando la empresa es joven y empieza a crecer quiere

“estabilizarse y crear la cultura que piensa que será la base del éxito”. Si la empresa continúa prosperando y los fundadores se quedan, la cultura de la organización evoluciona lentamente ya que solo se profundiza lo que ya se aprendió por muchos años. Schein (2001) asegura que existe un tipo de ansiedad al aprendizaje y se debe a varios miedos específicos los cuales según el autor son: “miedo a la incompetencia” “miedo a ser castigado por la incompetencia” “miedo a perder la identidad personal” y “miedo a dejar de ser miembro del grupo”. (Citado en Fernández y Bringmann, 2006).

La transformación de la cultura en una organización se determina de acuerdo a muchos cambios internos y externos, las actitudes del liderazgo, el choque que se da entre las subculturas y el proceso de comunicación, tomando en cuenta que la cultura es controlada con grande dificultades y esto lleva gestión en cuanto a planificación, control, organización y evaluación (Pettigrew, 1996; citado en Fernández y Bringmann, 2006). Es básico para un líder entender la cultura de su organización y saber de qué manera gestionarla, de igual manera saber que estilo de liderazgo opera y saber adecuarlo a las necesidades que la organización vaya presentando. (Pettigrew, 1996; citado en Fernández y Bringmann, 2006).

Es evidente que entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo hay una relación de interdependencia, de la misma manera también influencia en la cultura cuando las empresas son familiares, las características de los fundadores se clasificaron en tres grupos: (Fernández y Bringmann, 2006).

Características individuales/personales: Lo que el fundador es en cuanto a sus creencias, actitud, valores, coherencia, aprendizaje, habilidades, etc.

Características organizacionales: Se refiere a lo que el fundador hace, su visión empresarial, comportamiento, como maneja la motivación, estrategias, relación con empleados, etc.

Otras características: Son las oportunidades que benefician al fundador, contribuyendo al crecimiento de la empresa tales como incentivos, independencia económica y experiencia.

Posibles causas de desaparición de las empresas familiares.

- Ausencia de enfoque en el cliente
- Ausencia de sistemas de control
- Rutinas organizacionales mal estructuradas
- Negociaciones mal articuladas
- Falta de compromiso en el negocio
- Incapacidad de motivación intrínseca
- Comunicación ineficaz
- Falta de visión empresarial
- Exceso de centralización

Posibles causas de éxito de las empresas familiares

- Sistemas de control
- Visión empresarial

- Visión de contexto
- Saber aprovechar oportunidades
- Contacto directo con el cliente
- Interactividad con las tecnologías
- Nivel de información interna
- Compromiso con el negocio
- Habilidades interpersonales

La Tipología de Harrison y Handy

En 1982 Harrison analizó cuatro tipos existentes de cultura organizacional. Diez años más tarde Handy trabajó sobre esas ideas y describió los mismos tipos de cultura a través pictogramas. De esta manera esta clasificación se convirtió en una herramienta útil para entender como las organizaciones trabajan según su clima organizacional. (Correa y Parra, 2002)

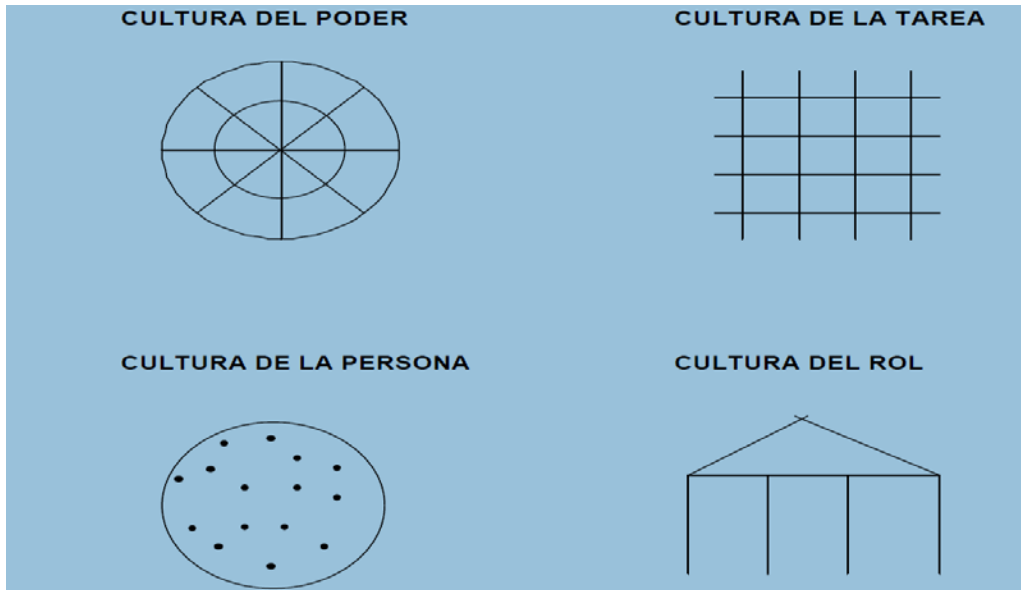
La Cultura del Poder: La cultura del poder según Harrison es manejada por una persona estratégica, se maneja a través de mandatos y procesos claros, se necesita de muy pocas reglas y esta cultura depende de confianza, comunicación efectiva y empatía entre los miembros del grupo. Para Handy la cultura del poder es como una tela de araña. Esta cultura reacciona rápidamente ante cosas nuevas y desafiantes. (Correa y Parra, 2002)

La Cultura del Rol: Según Harrison es una burocracia, su potencia recae y se refuerzan en sus habilidades o en sus funciones, esta cultura es controlada por un grupo de ejecutivos. Las reglas y procesos son la base del ambiente de esta

cultura y el poder se maneja de acuerdo a la posición que el empleado tenga en la organización. Esta cultura es muy lenta al reaccionar cuando existen cambios. Por esta razón esta cultura es presentada por Handy como un templo griego. (Correa y Parra, 2002)

La Cultura de la Tarea: De acuerdo con Harrison esta cultura está difundida de alguna manera en toda la organización y donde lo que más tiene peso es la experiencia antes que la posición. Esta cultura se desarrolla en organizaciones con tareas o funciones más específicas y toma mucho en cuenta las habilidades de los integrantes más que otros aspectos, además esta cultura se adapta rápidamente a los cambios y donde lo más importante es la flexibilidad, autonomía, respeto y adaptabilidad. Para Handy esta cultura puede ser fuerte como malla, red o matriz. (Correa y Parra, 2002)

La Cultura de la Persona: Harrison afirma que esta cultura se desarrolla cuando los miembros de la organización se dan cuenta que tienen que trabajar bajo principios colectivistas, además son los propios integrantes de la organización quienes asignan su trabajo. Esta cultura a diferencia de las otras es la más autónoma, la influencia es compartida y si se necesita usar el poder para ejercer control, se hace a través de la experiencia. Para Handy se representa gráficamente como un cluster, donde nadie domina. (Correa y Parra, 2002)



Tipología de Harrison y Handy. Fuente: Estado Actual sobre las Teorías de Cultura Organizacional (Correa y Parra, 2002).

1.2.1 ESTADO DE CONOCIMIENTO ACTUAL SOBRE EL TEMA

McBane (1995) investigó la relación entre empatía y el rendimiento de los vendedores. La muestra tomada fue de 201. En promedio los encuestados tenían 15 años de educación formal, han sido empleados por lo menos 5 años por la empresa y han tenido 11 años de experiencia en ventas. El instrumento utilizado para esta investigación fue el test de empatía de Davis. Los resultados indicaron que la preocupación empática da un efecto positivo sobre los vendedores, y el control de comportamientos incrementa el desenvolvimiento de los vendedores para lograr ser exitosos. Los dos juntos crean un efecto positivo en los

vendedores. Adicionalmente, la emoción cognitiva afecta el desempeño de los vendedores.

Adicionalmente, Skinner y Spurgeon (2005) estudiaron la empatía dentro de la inteligencia emocional como influyente del sano liderazgo, guiándose por la auto-evaluación de la empatía de los gerentes, los comportamientos de su liderazgo valorados por su equipo de trabajo y las calificaciones del personal. En esta investigación se realizaron tres estudios. En el primer estudio la muestra fue de 153 estudiantes de primer año, en el segundo estudio la muestra fue de 79 estudiantes de universidad y en el tercer estudio la muestra fue de 232 estudiantes universitarios. Los instrumentos utilizados en esta investigación fueron Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Manager Form 5X, NEO Personality Inventory, Multidimensional Empathy Scale, Job in General Scale, Organizational Commitment Scale y las preguntas demográficas respectivas. Los resultados señalaron que la Preocupación Empática, la Toma de Perspectiva y la Fantasía están altamente relacionados con el liderazgo transformacional, mientras que el liderazgo transaccional no tendría relación con ningún componente de la empatía.

En cambio, Sánchez, Oliva, y Parra (2006) observaron la relación que tiene la empatía con la prosocialidad y con otros factores sociales (demografía y familia) en adolescentes. Para este estudio se utilizó una muestra de 513 adolescentes (221 hombres y 292 mujeres) entre 13 y 19 años que van a colegios públicos y privados en Sevilla-España, con un total de 9 instituciones de las cuales 5 eran de la capital, 3 en zonas rurales y 1 en el área metropolitana. Los instrumentos utilizados para esta investigación fueron: el test de empatía que es una adaptación

elaborada por Mehrabian y Epstein (1972); un cuestionario ad hoc; FACES II (Family Adaptability and Cohesion Scale) de Olson, Portner y Lavee (1985); Estilo educativo parental, adaptación del instrumento de Lomborn, Mounts, Streinberg y Dornbusch (1991); Comunicación con los padres, escala ad hoc realizada por Parra y Oliva (2002); Conflictos en las relaciones con los padres, similar a la anterior escala realizada por los mismos autores e Intimate Friendship Scale (Sharabany, 1994). Los resultados de la investigación revelaron que los aspectos de género hacen variar la relación entre estas dos variables, y destacaron la relación existente entre la conducta prosocial y la empatía disposicional, y que la relación con la familia es indispensable en el comportamiento empático especialmente en los adolescentes.

Adicional al estudio de Guitart et. al, Richaud (2008) investigó si los cuatro constructos de la empatía (Toma de perspectiva, Preocupación empática, Fantasía y Malestar personal) del test de Davis (IRI) medían los mismo en una muestra de niños en Argentina, basándose en la versión española de Mestre, Frías y Samper (2004). La muestra fue de niños argentinos de escuelas primarias con edades entre los 9 y 12 años. Se utilizó como muestra la versión española del IRI (Mestre, Frías y Samper, 2004). Los resultados revelaron que los cuatro constructos de empatía tendrían una relación positiva con la muestra española, mientras que en la versión original se encontró una relación moderada. Las diferencias encontradas tendrían que ver con la cultura.

Por otra parte Guitart et. al (2011) estudiaron la empatía relacionada con la conducta prosocial y la tolerancia a la diversidad en estudiantes indígenas y

mestizos de una universidad intercultural. La muestra fue de 534 estudiantes indígenas y mestizos entre 17 y 22 años. Los instrumentos utilizados fueron la escala de Empatía de Davis en su versión y validación española (Mestre et al., 2004; Pérez-Albéniz et al., 2003) y el Cuestionario de Tolerancia a la Diversidad realizado por Lozano y Etxebarria (2007). Los resultados revelaron que tanto la empatía en sus cuatro constructos (Toma de perspectiva, Preocupación empática, Fantasía y Malestar personal) y tolerancia a la Diversidad con sus constructos (Cultura-Etnia-Inmigración, Características físicas e intelectuales, Ideas políticas y pobreza y Clase social) se relacionan significativamente. Se encontró que las mujeres son más tolerantes que los hombres y que existe una gran diferencia entre mestizos e indígenas en cuanto a la tolerancia a la diversidad en las universidades interculturales y públicas.

Adicional al tema de empatía, Kuchinke (1999) estudió la diferencia de los estilos de liderazgo (Transformacional, Transaccional y Laissez-faire), y los valores en el trabajo en empleados de producción, ingenieros y gerentes de una empresa de telecomunicaciones en Alemania y Estados Unidos. La muestra estuvo compuesta por 5,400 encuestas a los empleados de 3 plantas de fabricación, dos situadas en Estados Unidos y una en Alemania. Los instrumentos que se utilizaron fueron, el *Values Survey Module* (VSM) versión L994 de Hofstede y el Cuestionario Multifactor de Liderazgo "MLQ5X" de Bass y Avolio. Los resultados revelaron bajos niveles de liderazgo transformacional en los empleados de la empresa Alemana, mientras que en la empresa de Estados Unidos se revelaron altos niveles de liderazgo enfocado en la visión, futuro deseado,

optimismo y entusiasmo. Sin embargo no se hallaron diferencias significativas en los estilos de liderazgo en las diferentes categorías de los trabajadores de los dos países. Las pequeñas diferencias al parecer tendrían que ver con los valores culturales.

Por otra parte, Ardichvili (2001) investigó la relación de los estilos de liderazgo (Transformacional, Transaccional y Laissez-faire) entre emprendedores y gerentes en Rusia, donde participaron dueños de pequeños negocios y gerentes de largas compañías. La muestra fue de 288 personas (138 emprendedores y 150 gerentes). Como instrumentos se utilizaron el Cuestionario Multifactor de Liderazgo "MLQ5X". En los resultados se encontró diferencias significativas entre los emprendedores y gerentes, ya que aplican diferentes estilos de liderazgo. Los emprendedores son más formales que los gerentes para usar el liderazgo transformacional (inspiracional y carismático) y motivar para llegar a un vínculo entre el desempeño y la recompensa, mientras que los gerentes tienen niveles altos en el liderazgo pasivo.

Adicionalmente, Cuadra-Peralta y Veloso-Besio (2010) estudiaron como objetivo principal el impacto del grado de supervisión como regulador del liderazgo, satisfacción, clima organizacional y motivación. La muestra fue de 149 empleados de organizaciones, de los cuáles 65% eran del sector público y 35% eran del sector privado. De estos 57% eran hombres y el 42.3% eran mujeres. Los instrumentos utilizados fueron Cercanía de Supervisión (CS) de Cuadra y Veloso, para clima laboral se utilizó un instrumento de Cuadra y Veloso (2007). La motivación fue evaluada con una encuesta tipo likert construida ex profeso. Para

medir satisfacción se utilizó la Escala General de Satisfacción. Para medir liderazgo se utilizó MLQ5X. Para medir consideración e iniciación de estructura se utilizó el Cuestionario de Descripción de la Conducta del Líder (LBDQ) de Halpin (1957). Los resultados indicaron que el impacto del liderazgo (Transformacional, Transaccional y Laissez-faire) correlacionan positivamente sobre las variables de motivación, satisfacción y clima organizacional, siendo la más alta el liderazgo transformacional y consideración. Además todas las variables mencionadas están influenciadas por el grado de supervisión.

Además, Washburn (2012) también investigó el nivel de liderazgo transformacional de estudiantes de post-grado de Administración de Negocios, con diferentes estilos de aprendizaje (presencial y on-line). La muestra estuvo compuesta por 48 estudiantes de primero a tercer semestre (49% estudiantes on-line y 51% estudiantes presencial). Se utilizó el Cuestionario Multifactor de Liderazgo “MLQ5X”, además cinco preguntas demográficas. Los resultados indicaron que no hay una relación ni positiva ni negativa entre el modelo de aprendizaje empleado y el liderazgo transformacional en los estudiantes.

Sin embargo, Hemsworth, Muterera, y Baregheh (2013) examinaron las propiedades psicométricas del Cuestionario Multifactor de Liderazgo “MLQ5X” de Bass y Avolio con el objetivo de identificar los componentes del liderazgo transformacional con sus 5 subescalas: atributos, comportamiento, motivación, estimulación intelectual y consideración. La muestra fue de 372 directores del Gobierno de Estados Unidos. El instrumento que se utilizó fue el test de liderazgo Cuestionario Multifactor de Liderazgo “MLQ5X”. Los resultados encontraron que

los directores demostraron positivamente las cinco dimensiones de liderazgo transformacional (Atributos, Comportamientos, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y Consideración). Demostrando así también la validez del MLQ5X dentro de la muestra investigada.

1.2.2 ADOPCIÓN DE UNA PERSPECTIVA TEÓRICA

En este estudio al igual que previas investigaciones se adoptará la conceptualización de empatía proporcionada por Mark Davis. (Según Davis, como fue reportado por Pinto, López y Márquez, 2008) la empatía consta de procesos cognitivos que son: Toma de Perspectiva (capacidad de ponerse en el lugar de otro) y Preocupación Empática (capacidad de comprender las emociones de otros) y de procesos emocionales que son: Malestar Personal (capacidad de compartir emociones negativas con otro) y Empatía Concurrente (capacidad de compartir emociones positivas con otro).

Adicional a la conceptualización de la empatía presentada por Davis, esta investigación considerará el concepto de liderazgo transformacional como fue previamente identificado por Bass (1985) (citado por Maquera, 2011). De acuerdo al mismo autor, el liderazgo transformacional es un conjunto de capacidades que deja al líder equilibrar los cambios en las personas y plantear acciones para afrontarlo de forma positiva. El liderazgo transformacional consta de cinco factores Influencia Idealizada (atribuida), Influencia Idealizada (conducta), Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada.

En la actualidad los investigadores le han dado mucha importancia al buen manejo del liderazgo en las organizaciones y de qué manera esto afecta a las

relaciones interpersonales. De igual manera han puesto importancia a cuáles deben ser las capacidades y habilidades que estos líderes deben poseer.

Según Skinner y Spurgeon (2005) uno de estos aspectos es la inteligencia emocional, también llamada empatía ya que está altamente relacionada con un sano liderazgo. Para los autores un liderazgo sano no sólo depende de la parte racional, sino también del entendimiento y la comunicación con las personas en diferentes situaciones, y la apertura que se ofrezca al desarrollo personal y profesional de cada una de ellas. Los mismos autores citan a Goleman (1998) que en su libro “Inteligencia Emocional” argumenta que un liderazgo sano en el que se comprende las emociones puede contribuir a la motivación del empleado e incrementar los niveles de optimismo en la visión organizacional. Varios factores han sido nombrados como primordiales en los recientes modelos transformacionales, de líderes que enfatizan la motivación inspiracional, preocupación individual y una motivación que va más allá de las expectativas. Todo esto está ligado a una forma específica de inteligencia emocional; la empatía.

De esta manera en la presente investigación se tomará en cuenta dos de las cuatro dimensiones de la escala IRI creada por Davis (1996) que son Empatía Concurrente y Toma de Perspectiva y que relación poseen con el liderazgo transformacional con el objetivo de encontrar una relación positiva para de esta manera promover un adecuado manejo del liderazgo dentro de la cultura organizacional.

1.2.3 MARCO CONCEPTUAL

Empatía: “Es un conjunto de constructos que incluyen los procesos de ponerse en el lugar de otro y respuestas tanto afectivas como no afectivas que resultan de estos procesos” (Davis, 1996, como fue reportado por Olivera, 2010, p. 9).

Índice de Reactividad Interpersonal: Como se menciona en Mestre, Frías y Samper (2004), Davis creó una escala en 1980 llamada Índice de Reactividad Interpersonal (IRI), que en los últimos años ha sido bastante utilizada en las investigaciones relacionadas con la empatía. La perspectiva del instrumento de Davis es multidimensional ya que mide aspectos cognitivos (Toma de Perspectiva y Fantasía) y emocionales (Preocupación Empática y Malestar Personal), esta escala consta de 28 ítems y está compuesto por cuatro sub-escalas que constan de 7 ítems y a su vez compuestas por cuatro dimensiones que engloban la empatía (Mestre, Frías y Samper, 2004). Las sub-escalas son:

Toma de Perspectiva (PT): Es la capacidad intelectual de ponerse en el lugar de otra persona, indica los intentos espontáneos de la persona para tomar la perspectiva del otro en situaciones cotidianas.

Preocupación Empática (EC): Es la capacidad de entender las emociones de otros. Se miden sentimientos de compasión, preocupación y cariño ante el malestar de los otros. Se trata de sentimientos orientados a otros.

Malestar Personal (PD): Es la capacidad de compartir emociones negativas con otras personas. Se evalúan sentimientos de ansiedad y malestar que siente la persona al observar experiencias negativas de los otros. Se trata de sentimientos orientados al yo.

Empatía Concurrente (EM) o Fantasía (FS): Es la resonancia emocional positiva. Evalúa la tendencia de identificarse con personajes del cine o literatura. La capacidad de imaginarse en situaciones ficticias.

Liderazgo transformacional: El liderazgo transformacional como fue previamente identificado por Bass (1985) (citado por Maquera, 2011) el cuál señaló que el liderazgo transformacional es un conjunto de capacidades que deja al líder equilibrar los cambios en las personas y plantear acciones para afrontarlo de forma positiva. Bass y Avolio (1994) señalan que este tipo de liderazgo es trascendental ya que lleva las expectativas más allá de lo esperado, este tipo de liderazgo ayuda a desarrollar intereses personales y organizacionales de la mano (citado en Silva, 2011). El liderazgo transformacional es una subescala del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) creado por Bass y Avolio en 1990. Las dimensiones del liderazgo transformacional son:

Influencia idealizada (atribuida): Es la admiración, respeto y confianza que sienten las persona hacia su líder y tratan de imitarlo.

Influencia idealizada (conducta): Tiene el mismo significado que el factor anterior, pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas.

Motivación inspiracional: Es cuando los líderes son capaces de motivar a su equipo, formulando una visión atractiva para los empleados y la organización.

Estimulación intelectual: Es cuando los líderes estimulan a los miembros de su equipo a ser creativos, innovadores y a solucionar problemas positivamente.

Consideración individualizada: Es cuando los líderes prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de su equipo.

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ): Este instrumento fue creado por Bass y Avolio en 1990 para medir el tipo de liderazgo en las personas, consta de 45 ítems y ha tenido diferentes versiones hasta su última en 2004. Los autores desarrollan una escala llamada Liderazgo de Rango Total, en el que sólo consta la medición del liderazgo transaccional y transformacional. Posteriormente este modelo se plasmó en el MLQ el cual mide:

Liderazgo Transformacional: Mide cinco subescalas: Influencia Idealizada (Atribuida), Influencia Idealizada (Conducta), Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada.

Liderazgo Transaccional: Mide tres subescalas: Recompensa Contingente, Dirección por Excepción (activa), Dirección por Excepción (pasiva).

Laissez-faire: Señala líderes que evitan tomar decisiones y no se implican en asuntos importantes.

1.2.4 HIPOTESIS

La empatía concurrente y toma de perspectiva están relacionadas con el liderazgo transformacional.

1.2.5 IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE VARIABLES

Variable Dependiente: La Empatía concurrente y Toma de perspectiva (Como es medido por el Índice de Reactividad de Davis).

Variable Independiente: El Liderazgo Transformacional (Como es medido por el Multifactor Leadership Questionnaire de Bass y Avolio).

CAPÍTULO 2. MÉTODO

2.1 TIPO DE ESTUDIO

Este es un estudio exploratorio-correlacional.

2.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

La modalidad adoptada es de campo.

2.3 MÉTODO

N ^{ro}	Pregunta de Investigación	Objetivo	Metodología	Técnica	Instrumento	Alcance	Resultado Esperado
1	¿Indagar teóricamente en los conceptos de toma de perspectiva, empatía concurrente (constructos de la empatía) y liderazgo transformacional?	Analizar los conceptos planteados para una perspectiva más clara de la investigación	Histórica	Análisis e investigación de los conceptos		Conocimiento claro sobre la investigación	Visión cronológica adecuada para la investigación
2	¿Existe una relación positiva entre toma de perspectiva (un constructo de empatía) y la dimensión de liderazgo transformacional?	Verificar si la toma de perspectiva y el liderazgo transformacional en un nivel positivo genera estabilidad laboral	Hipotético-Deductivo	Análisis de los datos recopilados de los tests	Test MLQ (Bass y Avolio) y IRI (Mark Davis)	Conocimiento de la relación entre la toma de perspectiva y el liderazgo transformacional en ambientes laborales para una mejor estabilidad	Crear un ambiente adecuado de trabajo para juntar estas variables e influenciar a los trabajadores a generar estabilidad en sus puestos de trabajo
3	¿Existe una	Corroborar si el liderazgo	Hipotético-Deductivo	Análisis de los datos	Test MLQ (Bass y	Analizar si el tipo de liderazgo	Promover el mejoramiento

	relación positiva entre empatía concurrente (un constructo de empatía) y la dimensión de liderazgo transformacional?	transformacional es el adecuado para crear satisfacción en los trabajadores		recopilados de los tests	Avolio) y IRI (Mark Davis)	influye en la estabilidad laboral y la satisfacción de las personas por su trabajo	de la satisfacción laboral a través de un manejo adecuado de liderazgo para generar estabilidad laboral
--	--	---	--	--------------------------	----------------------------	--	---

FUENTE: Ing. Carlos F. Guijarro C. Msc.

ELABORACIÓN: Gabriela Salvador

2.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para esta investigación se contará con una muestra dirigida por las características de la investigación (como fue sugerido por Sampieri, Fernández, y Baptista, 2010). Se contará con una muestra de 25 líderes a conveniencia del investigador en empresas encargadas a servicios automotrices. A cada miembro se les aplicará los instrumentos (Test de Empatía de Davis (IRI) y MLQ de liderazgo) para poder analizar los resultados y poder comprobar la hipótesis planteada.

2.5 SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Uno de los instrumentos que se utilizará en este estudio es el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) que es uno de los instrumentos más usados para medir el liderazgo en el campo de la Psicología Organizacional, Avolio y Bass (2004) (Citado por Molero, Recio, y Cuadrado, 2010). Este cuestionario se fundamenta teóricamente en las ideas de B.M Bass (1985), quién habla sobre la existencia de dos tipos de liderazgo: el transaccional y el transformacional. En 1990 Bass y Avolio realizan el (MLQ 5X) que constaba de 70 ítems y la existencia de 7 factores: cuatro de liderazgo transformacional (carisma, inspiración,

estimulación intelectual y consideración individualizada), dos de liderazgo transaccional (recompensa contingente y orientación por excepción) y un factor que denota la ausencia de liderazgo (*laissez-faire*). Esta versión fue validada en España (Molero, 1994; Morales y Molero, 1995), la cual demostró una adecuada confiabilidad y validez. A pesar que esta estructura factorial presentó ciertas diferencias con la original, en ambas versiones es clara la diferencia entre liderazgo transaccional y transformacional. En 1995, Bass y Avolio tomando en cuenta algunas críticas (Hunt, 1991; Smith y Peterson, 1998; Yukl, 1994) y algunas aportaciones teóricas (Conger y Kanungo, 1987; House, Spangler y Woyke, 1991), modificaron el cuestionario, creando lo que hasta el momento es la última versión. Consta de 45 ítems (MLQ 5x- short form), consta de nueve factores que contienen cada uno cuatro ítems, por lo que el MLQ 5X compone 36 ítems relativos al liderazgo. Los nueve restantes miden variables de resultado organizacional como el esfuerzo extra que los empleados están dispuestos a dar, la eficacia del líder y la satisfacción de los empleados por él. El cuestionario fue modificado en la versión de inglés el cuál va a ser utilizado para la investigación.

Adicionalmente, otro de los test a utilizar en la investigación es el de Mark Davis (1980) (Citado por Fernández, López y Márquez, 2008), quien propuso la medición de la empatía a través de Índice de Reactividad Interpersonal (IRI, 1980). Esta escala presenta una confiabilidad y validez aceptables (Choplan *et al.*, 1985). Aunque la muestra inicial solo se hacía en estudios universitarios, en la actualidad hay bastantes estudios con diferentes tipos de muestra. Esta escala se ha

adaptado al español traducida por Pérez, de Paúl, Etxeberría, Montés y Torres (2003); la escala muestra propiedades psicométricas adecuadas.

2.6 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Según Vega y Zabala (2004) análisis del MLQ5X revelan un alto nivel de confiabilidad ($\alpha = .97$). Similarmente, el Índice de Reactividad Interpersonal de Davis adaptada al español traducida por Pérez, de Paúl, Etxeberría, Paz y Torres (2003) revela una confiabilidad entre ($\alpha = .70$ y $.78$) al igual que el test original. Los instrumentos han sido considerados válidos.

2.7 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

La Empatía (toma de perspectiva y empatía concurrente) se medirá con el test de Empatía de Davis (IRI, 1980).

Por otra parte el liderazgo transformacional será medido con El Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ, Bass y Avolio, 1990)

2.8 PROCESAMIENTO DE DATOS

El investigador tabulará los resultados de cada escala pertinente de los tests utilizados de acuerdo a los manuales de cada uno de los instrumentos. Posteriormente el investigador procederá a codificar los resultados e ingresarlos en el programa PASW-18 para obtener resultados estadísticos-correlacionales.

CAPITULO 3. RESULTADOS

3.1 Levantamiento de Datos

La muestra está formada por 25 participantes a conveniencia del investigador, los cuales el 50% son de género Masculino y el 50% son de género Femenino con edades comprendidas entre 28 y 60 años; el tiempo que laboran oscila desde los 5 meses hasta los 30 años en la misma empresa. El 61,5% son casados, el 26,9% son solteros, y el 7,7% están divorciados. Adicionalmente el 45% de los encuestados son de la ciudad de Quito, el 35% de la ciudad de Ambato y el 20% son de la ciudad de Cuenca.

Como parte más general de la investigación los participantes debían responder las preguntas de los test MLQ e IRI. La aplicación de la batería duraba aproximadamente 45 minutos y se garantizaba el anonimato de los participantes.

Los test se pusieron a prueba mediante un análisis descriptivo de correlación de Pearson entre los ítems del liderazgo transformacional del MLQ y Toma de perspectiva y Empatía concurrente tomados del IRI. Estos datos fueron procesados con el programa SPSS 18.

3.2 Presentación y Análisis de Resultados

Los resultados de esta investigación serán presentados en forma de gráficos y tablas, señalando en cada uno de ellos los resultados obtenidos.

Tomando en cuenta que las medidas de variabilidad reflejan como un grupo de valores numéricos se diferencian de un valor en particular, en este caso la

media de un grupo de datos. Apreciando como datos importantes la varianza y la desviación estándar. (Costales, 2010).

La desviación estándar es aquella que representa el promedio de variabilidad de un grupo de datos. En resumen, es el promedio de la distancia de los datos con respecto a su media; mientras más grande es la desviación estándar, mayor es la dispersión de los valores entre sí. Otro valor importante en el análisis de datos es la varianza que es parecida a la desviación estándar (no se saca la raíz cuadrada). Adicionalmente están los percentiles los cuáles aportan información acerca de la dispersión de un grupo de datos. (Costales, 2010).

Tabla 1.- Resultados de las escalas de Toma de Perspectiva y Empatía Concurrente del Test de Índice de Reactividad Davis (1996) con su análisis estadístico descriptivo

Item	Toma de Perspectiva	Promedio ($\bar{X}$)	Sumatoria (Σ)	Min.	Max.	Desv.Est. (σ)
3	Encuentro difícil ver las cosas desde otro punto de vista	2,36	59	1	5	1,2
8	Intento tomar en cuenta las opiniones antes de tomar decisiones en un problema	4,12	103	2	5	0,7
11	Intento ponerme en el lugar de mis amigos para saber cómo ellos ven las cosas	3,72	93	2	5	0,9
15	Si estoy seguro que tengo razón no pierdo el tiempo escuchando al resto	2,72	68	1	5	1,3
21	Intento tener en cuenta ambas partes en cualquier situación	3,84	96	2	5	1,02
25	Cuando estoy disgustado con alguien intento ponerme en su lugar por un momento	3,32	83	1	5	0,9
28	Antes de criticar a alguien intento ponerme en su lugar	3,48	87	2	5	0,9

Elaborado por Gabriela Salvador 2014

Total Toma de Perspectiva	Total Promedio	Total Min.	Total Max.	Varianza	Total Desv. Est.	Percentil
	3,36	2,42	4,28	0,22	0,47	-0,02

Elaborado por Gabriela Salvador 2014

Item	Empatía Concurrente	Promedio ($\bar{X}$)	Sumatoria (Σ)	Min.	Max.	Desv.Est. (σ)
1	Sueño frecuentemente con cosas que me podrían pasar	2,84	71	1	5	1,2
5	Me identifico con los personajes de una novela	1,84	46	1	5	1,1
7	Soy objetivo cuando veo una película u obra de teatro, no me involucro	3,12	78	1	5	1,3
12	Resulta difícil involucrarme cuando leo o veo una película	2,56	64	1	4	1,1
16	Después de ir al cine me siento como uno de los personajes	2,16	54	1	5	1,1
23	Cuando veo una buena película me es fácil tomar el papel del protagonista	2,92	73	1	5	1,3
26	Cuando leo una novela imagino como me sentiría si estuviera en la misma situación de los personajes	2,76	69	1	5	1,05

Elaborado por Gabriela Salvador 2014

Total Empatía Concurrente	Total Promedio	Total Min.	Total Max.	Varianza	Total Desv. Est.	Percentil
	2,6	1,42	3,85	0,29	0,54	0,27

Elaborado por Gabriela Salvador 2014

Como se puede observar en los cuadros anteriores cada uno de los ítems que representan el test de empatía IRI (Índice de Reactividad) fueron sometidos a un análisis de datos y de la misma manera cada escala que se medía en esta investigación fue sometida a un análisis de datos. Los resultados de estos análisis es que efectivamente cada uno de los ítems y de las escalas (Toma de Perspectiva y Empatía Concurrente) tienen una relación estadística significativa entre las variables; lo que demuestra que es viable aplicar el test en cualquier campo. También los resultados demostraron que el 60% de los participantes tienen un puntaje entre 34 y 52 en las escalas de Toma de Perspectiva y Empatía

Concurrente. Donde el 64% de los participantes En Toma de Perspectiva puntuaron entre 21 y 27 y el 64% entre 15 y 21 en Empatía Concurrente.

Tabla 2.- Resultados de la escala de Influencia Idealizada (Atribuida) del Test Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Bass y Avolio (2004)

Ítem	Influencia Idealizada (Atribuida)	Promedio ($\bar{X}$)	Sumatoria (Σ)	Min.	Max.	Desv.Est. (σ)
10	Instauro el orgullo de los demás por estar asociado conmigo	2,2	55	0	4	1
18	Voy más allá de mi propio interés por el bien del grupo	3,44	86	2	4	0,5
21	Actúo de tal manera que construyo el respeto hacia mi	3,24	81	0	4	0,9
25	Puedo mostrar un sentido de poder y confianza	3,4	85	2	4	0,5

Elaborado por Gabriela Salvador 2014

Total Influencia Idealizada (Atribuida)	Total Promedio ($\bar{X}$)	Total Min.	Total Max.	Varianza	Total Desv.Est. (σ)	Percentil
	12,28	1	3	0,25	0,50	0,13

Elaborado por Gabriela Salvador 2014

Tabla 3.- Resultados de la escala de Influencia Idealizada (Comportamiento) del Test Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Bass y Avolio (2004)

Ítem	Influencia Idealizada (Comportamiento)	Promedio ($\bar{X}$)	Sumatoria (Σ)	Min.	Max.	Desv.Est. (σ)
6	Hablo de mis valores y creencias más importantes	2,8	70	1	4	1
14	Especifico la importancia de tener sentido de propósito	3,48	87	2	4	0,5
23	Tomo en cuenta la moral y la ética en toma de decisiones	3,52	88	2	4	0,5
34	Enfatizo lo importante de tener un grupo orientado a cumplir misiones	3,56	89	2	4	0,5

Elaborado por Gabriela Salvador 2014

Total Influencia Idealizada (Comportamiento)	Total Promedio ($\bar{X}$)	Total Min.	Total Max.	Varianza	Total Desv.Est. (σ)	Percentil
	13,36	2	4	0,22	0,47	0,04

Elaborado por Gabriela Salvador 2014

Tabla 4.- Resultados de la escala de Motivación Inspiracional del Test Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Bass y Avolio (2004)

Ítem	Motivación Inspiracional	Promedio ($\bar{X}$)	Sumatoria (Σ)	Min.	Max.	Desv.Est. (σ)
9	Hablo con optimismo sobre el futuro	3,28	82	1	4	0,8
13	Hablo con entusiasmo sobre lo que se quiere lograr	3,52	88	3	4	0,5
26	Articulo una visión convincente del futuro	3,36	84	2	4	0,6
36	Expreso seguridad en que se lograrán los objetivos	3,52	88	2	4	0,5

Elaborado por Gabriela Salvador 2014

Total Motivación Inspiracional	Total Promedio ($\bar{X}$)	Total Min.	Total Max.	Varianza	Total Desv.Est. (σ)	Percentil
	13,68	2	4	0,23	0,48	0,12

Elaborado por Gabriela Salvador 2014

Tabla 5.- Resultados de la escala de Estimulación Intelectual del Test Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Bass y Avolio (2004)

Ítem	Estimulación Intelectual	Promedio ($\bar{X}$)	Sumatoria (Σ)	Min.	Max.	Desv.Est. (σ)
2	Replanteo mi perspectiva ante situaciones críticas	3	75	2	4	0,6
8	Busco diferentes perspectivas para resolver problemas	3,08	77	1	4	0,9
30	Hago a los otros ver los problemas desde diferentes ángulos	3,2	80	2	4	0,5
32	Sugiero nuevas formas de completar las tareas	3,2	80	2	4	0,5

Elaborado por Gabriela Salvador 2014

Total Estimulación Intelectual	Total Promedio ($\bar{X}$)	Total Min.	Total Max.	Varianza	Total Desv.Est. (σ)	Percentil
	12,48	2	4	0,26	0,51	0,007

Elaborado por Gabriela Salvador 2014

Tabla 6.- Resultados de la escala de Consideración Individual del Test Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Bass y Avolio (2004)

Ítem	Consideración Individual	Promedio ($\bar{X}$)	Sumatoria (Σ)	Min.	Max.	Desv.Est. (σ)
15	Dedico tiempo a la enseñanza y al entrenamiento	3,08	77	2	4	0,7
19	Trato a los demás como personas y no sólo como miembros del grupo	3,36	84	0	4	0,9
29	Considero que un individuo tiene diferentes habilidades a comparación de otros	3,08	77	0	4	0,9
31	Ayudo a otros a desarrollar sus fortalezas	3,24	81	2	4	0,5

Elaborado por Gabriela Salvador 2014

Total Consideración Individual	Total Promedio ($\bar{X}$)	Total Min.	Total Max.	Varianza	Total Desv.Est. (σ)	Percentil
	12,76	2	4	0,29	0,54	-0,35

Elaborado por Gabriela Salvador 2014

Al igual que en los resultados del test anterior el análisis estadístico que se realizó en el MLQ fue a cada uno de los ítems que componen las escalas de Liderazgo Transformacional. Los resultados señalan que el 52% de los participantes puntuaron entre 57, 62, 71 y 72; de los cuáles en la escala de Influencia Idealizada (Atribuida) el 60% puntuó entre 12 y 14, en la escala de Influencia Idealizada (Comportamiento) el 52% puntuó entre 11 y 13, en la escala de Motivación Inspiracional el 72% puntuó entre 12, 13 y 16, en la escala de

Estimulación Intelectual el 40% puntuó entre 12 y 14 y en la escala de Consideración Individual el 40% puntuó entre 12 y 14. En el análisis estadístico descriptivo señala que tanto las escalas independientes y todas las escalas juntas tienen una relación estadística significativa lo cual es favorable para la investigación.

Tabla 7.- Resultados totales de Toma de Perspectiva, Empatía Concurrente y Liderazgo transformacional.

	Total Promedio ($\bar{X}$)	Total Min.	Total Max.	Varianza	Total Desv.Est. (σ)	Coeficiente de Correlación
Total IRI	41,76	28	52	40,19	6,3	0,2
Total MLQ	64,44	48	78	69,9	8,3	

Elaborado por Gabriela Salvador 2014

Como podemos observar en la tabla los resultados importantes de esta investigación, tomando en cuenta que como objetivo principal se investigó la correlación entre Toma de Perspectiva y Empatía Concurrente que son dos escalas del test IRI y el Liderazgo Transformacional con sus respectivas escalas; los resultados arrojaron que por separado tanto IRI como MLQ tienen datos significativos, sin embargo utilizando el coeficiente de correlación de Pearson los resultados dieron que los tests juntos no tienen una relación estadística significativa ni positiva, ni negativa.

CAPITULO 4. DISCUSIÓN

4.1 Aplicación a la práctica

- Este estudio es aplicable especialmente en el área de Recursos Humanos de cualquier empresa, ya que son los líderes que más capacitados deben estar en los temas de investigación como solo el liderazgo transformacional y la empatía siendo el eje de cualquier empresa.
- Este trabajo sirve para aplicar en otros campos de investigación teniendo como base las mismas variables.
- Esta investigación es eficaz para las personas que son encargadas de liderar grupos en una determinada empresa, ya que este trabajo puede ser un punto de partida para incentivar a los líderes a manejar un adecuado liderazgo y que a su vez vaya de la mano con la empatía, esto se puede lograr a través de capacitaciones.

4.2 Conclusiones

- La hipótesis planteada que enunciaba que la Toma de Perspectiva y Empatía Concurrente se relacionan directamente con el Liderazgo transformacional se rechaza ya que de acuerdo a los resultados la escala de Toma de Perspectiva y Empatía Concurrente del test IRI y el Liderazgo Transformacional del test MLQ no tienen correlación alguna es decir las escalas no tienen una relación estadística significativa ni positiva, ni negativa.

- Se determina que la empatía no tiene influencia alguna sobre el estilo de liderazgo transformacional que poseen los encuestados, ya que este no es el único factor determinante para que haya un adecuado manejo de este estilo de liderazgo.
- La dimensión de toma de perspectiva analizada en líderes de dos empresas encargadas a servicios automotrices es significativa.
- La dimensión de empatía concurrente analizada en líderes de dos empresas encargadas a servicios automotrices es significativa.
- Todas las dimensiones del liderazgo transformacional analizado en líderes de dos empresas encargadas a servicios automotrices es significativa.

4.2.- Recomendaciones

- Se pone a consideración para futuras investigaciones tomar en cuenta otros datos de la población, especialmente cualitativos y demográficos, como por ejemplo el ambiente laboral actual de los colaboradores y de su empresa, la diferencia de género al momento de ejercer el liderazgo, las diferencias culturales de cada ciudad a las que fueron aplicadas las pruebas; entre otras; con el objetivo de profundizar y precisar la investigación.
- Al ser la empatía y el liderazgo transformacional dos variables muy estudiadas en los últimos años se sugiere que las próximas investigaciones sean más precisas, que tengan su respectiva norma poblacional y tomar más en cuenta la cultura de liderazgo cotidiana de Ecuador.

- Se recomienda hacer estudios de caso para obtener mayor exactitud en las futuras investigaciones.
- Se sugiere que los líderes estén en constante capacitación, y sometidos a constantes evaluaciones para un continuo mejoramiento de su estilo de liderar y a su vez mejorar su inteligencia emocional en este caso la empatía, para lograr afrontar exitosamente la responsabilidad de dirigir un grupo y orientar una organización a sus metas y objetivos, ya que una buena relación laboral empieza por una buena relación interpersonal.

Referencias

- Agencia de noticias Xinhua (2001). Preocupa a ecuatorianos 2011 delincuencia y desempleo. Recuperado http://spanish.xinhuanet.com/entrevista/2011-12/31/c_131336398.htm
- Ardichvili, A. (2001). Leadership styles of russian entrepreneurs and managers. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 6(2), 169-187.
- Cuadra-Peralta, A., y Veloso-Besio, C. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare: Revista Chilena De Ingeniería*, 18(1), 15-25.
- El Comercio. com (2010). La inseguridad y el desempleo, los temas que mas preocupa a los ecuatorianos. CEDATOS. Recuperado http://www.cedatos.com.ec/detalles_noticia.php?Id=13
- García, Calatrava y Martí (1998). Razonamiento moral y empatía. *Jornadas de Psicología del Pensamiento*. 389-404.
- Guitart Moisés., Rivas María., y Pérez Myriam. (2011). Empatía y tolerancia a la diversidad en un contexto educativo intercultural. *Universitas Psychologica*, 11(2), 415-426.
- Hemsworth, D., Muterera, J., y Baregheh, A. (2013). Examining bass's transformational leadership in public sector executives: A psychometric properties review. *Journal of Applied Business Research*, 29(3), 853-862.
- Kuchinke, P. (1999). Leadership and culture: Work-related values and leadership styles among one company's U.S. and German telecommunication employees. *Human Resource Development Quarterly*, 10(2), 135-154.

- Larrea (2007). Sistema de información sobre empleo. *Observatorio laboral ecuatoriano*. Recuperado
<http://www.uasb.edu.ec/indicador/Informe%20Final/Empleo.pdf>
- Maldonado Guillermo (2013). Análisis y determinación de los índices de satisfacción laboral del Talento Humano de la Empresa Eléctrica Regional de Sur S.A (EERSSA) de la ciudad de Loja. *Universidad Nacional de Loja*.
- Maquera (2011). Teoría de liderazgo de Bass. Recuperado
www.apce.org.pe/descargas/campal/ancianos/liderazgo.ppt
- McBane, Donald A. (1995). Empathy and the Salesperson: A Multidimensional Perspective. *Psychology and Marketing*, 12(4), 1986-1998.
- Molero, Recio y Cuadrado (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 495-501.
- Olivera Julieta (2010). Acerca del concepto de empatía su rol y evaluación en psicoterapia. *Las tesis de Belgrano*. Universidad de Belgrano Zabala 1837.
- Pérez, de Paúl, Etxeberría, Paz y Torres (2003). Adaptación de Interpersonal Reactivity Index (IRI) al español. *Psicothema* 267-272.
- Pinto, López y Márquez (2008). Empatía: Medidas, teorías y aplicaciones en revisión. *Anales de psicología*. 284-298.
- Richaud, M (2008). Evaluación de la Empatía en Población Infantil Argentina. *Revista IIPSI*, 1609-7475.

- Sánchez, I, Oliva, A, & Parra, A (2006). Empatía y conducta prosocial durante la adolescencia. *Revista de Psicología Social*, 21 (3), 259-271.
- Skinner, C, & Spurgeon, P (2005). Valuing empathy and emotional intelligence in health leadership: a study of empathy, leadership behavior and outcome effectiveness. *Health Services Management Research; ProQuest Central*, 18, 1.
- Tipán Cristina (2004). Incidencia y determinantes de desempleo en el Ecuador. *Escuela Superior Politécnica del Litoral*.
- Vega y Zabala (2004). Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5X corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. *Universidad de Chile*.
- Vélez y Marín (2012). Determinación de la satisfacción laboral en la empresa xyz. *Universidad de Cuenca*.
- Washburn, T. (2012). A correlational analysis of online learning and the transformational leadership style. *The Business Review, Cambridge*, 20(1), 56-61.
- Zea (2010). Género y trabajo justo, digno y solidario en el marco del Buen Vivir. *Friedrich Ebert Stiftung*. Recuperado <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/quito/07692.pdf>