

**UNIVERSIDAD DEL CEMA
Buenos Aires
Argentina**

Serie
DOCUMENTOS DE TRABAJO

Área: Negocios

**DESDE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL
AL LIDERAZGO EMPÁTICO**

Daniel Galiani y Alberto Néstor Terlato

**Noviembre 2020
Nro. 768**

**www.cema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.html
UCEMA: Av. Córdoba 374, C1054AAP Buenos Aires, Argentina
ISSN 1668-4575 (impreso), ISSN 1668-4583 (en línea)
Editor: Jorge M. Streb; asistente editorial: Valeria Dowding jae@cema.edu.ar**

Desde la inteligencia emocional al liderazgo empático

Daniel Galiani¹ - Alberto Néstor Terlato²

Resumen

Los líderes de hoy necesitan ser capaces de comprender todo aquello que ocurre a su alrededor a fin de transitar una permanente instancia de cambio y adaptación continua, no solo en términos de innovación, negocio y rentabilidad, sino también en lo relativo a las personas y el manejo de sus emociones. La sociedad vive en la actualidad inmersa en un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo que requiere nuevas habilidades. Las emociones impulsan a las personas y las personas impulsan el negocio. El desarrollo de equipos con impronta colaborativa puede resolver problemas complejos, con pensamiento crítico, intuición, flexibilidad cognitiva y compromiso, marcando un claro diferencial competitivo. La empatía, entendida como la capacidad de entender lo que los demás sienten y necesitan, es una cualidad esencial de todo líder. Permite el dominio de las relaciones interpersonales, alimenta la colaboración, reduce el conflicto y aumenta la iniciativa, entre otras cualidades. La presente investigación recorre el campo de la inteligencia emocional y la empatía y su conexión con los múltiples estilos de liderazgo (coercitivo, orientativo, afiliativo, democrático, ejemplar y formativo), incorporando una mirada desde la neurociencia social. A través de un estudio de campo, de orden cualitativo y sustentado sobre el Test de Empatía Cognitiva y Afectiva (TECA), se recogieron

¹ Licenciado en Turismo y Magíster en Dirección de Empresas (Cand). Cuenta con más de 12 años de experiencia en Gestión Educativa. Actualmente Director de Gestión Corporativa en Escuela de Negocios y Secretario de Centro de Desarrollo PyME en Universidad del CEMA.

² Economista y Doctor en Dirección de Empresas. Investigador y docente de UCEMA. Especialista en temas de Estrategia y Management. En el mundo corporativo ocupó posiciones de alta gerencia en empresas de banca y seguros.
<http://orcid.org/0000-0002-5728-6914>.

Los puntos de vista de los autores no necesariamente representan la posición de la Universidad.

autopercepciones de un grupo de personas con posiciones de liderazgo en empresas nacionales y multinacionales. El propósito fue comprender la complejidad en la identificación de las emociones en las personas e identificar brechas para finalmente compartir recomendaciones y realizar propuestas desde la perspectiva de un liderazgo empático.

Palabras claves: Empatía, liderazgo, neurociencia, negocios.

1. Introducción

La aportación de los empleados puede acelerar la transformación del negocio. Las compañías que cuentan con personal en capacidad de aportar, saludable, productivo y motivado, que conocen su propósito y gestionan más allá de la descripción de su puesto pueden generar valor al negocio y al cliente. Para que esto ocurra, es crítico tener a líderes entrenados en habilidades que les permita identificar las emociones, entender a las personas y acompañarlas en su desarrollo asumiendo que la diversidad de pensamientos y experiencias para enriquecer la performance del equipo.

La empatía es una habilidad necesaria no sólo para convivir, sino también para desarrollar el bienestar propio y el de los demás. Permite procesar la información que se recibe de otra persona, desde la perspectiva del otro, comprenderla, identificar sus necesidades, conocer sus temores y posibles reacciones.

Según datos relevados en América Latina por Mercer,³ consultora global líder en recursos humanos, el 73% de las empresas considera que los líderes deben acompañar a los colaboradores en un ámbito más allá de lo laboral. Para el 94% de las empresas, la comunicación efectiva es una herramienta para mantener motivados, comprometidos y unidos a los equipos, a pesar de la distancia que exige este contexto actual, es otro de los desafíos clave de los líderes.

Otra encuesta,⁴ realizada en Estados Unidos, donde son consultados empleados, profesionales de recursos humanos y directores generales, observa que el valor de la empatía en el lugar de trabajo ha aumentado con los años, pero el progreso se ha estancado.

Desde otro plano, es llamativo observar la significativa desconexión existente entre la forma en que los ejecutivos perciben la empatía en el lugar de trabajo y la forma en que los empleados

³ Ver <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Las-empresa-argentinas-entre-las-que-menos-empatia-tienen-con-sus-empleados-en-el-ranking-regional-20200731-0007.html>

⁴ Ver <https://www.businessolver.com/resources/state-of-workplace-empathy>

la experimentan. Por citar algunos datos aportado por el estudio *State of Workplace Empathy* en su edición 2020:

- Sólo el 48% de los empleados cree que las empresas en su conjunto son empáticas, frente al 68% de los directores generales.
- El 91% de los CEOs dicen que su compañía es empática, pero sólo el 68% de los empleados están de acuerdo.
- El 76% de los empleados cree que la empatía de una organización impulsa la productividad; sólo el 52% de los directores generales están de acuerdo.

Según el relevamiento de Mercer (2020) las empresas argentinas se encuentran entre las que menos empatía perciben sus empleados, dentro del ranking regional. El 66% de las compañías de América latina identificaron las preocupaciones de sus colaboradores siendo la principal inquietud aquella vinculada con la estabilidad económica y laboral (55%), seguida por la garantías de higiene para combatir la propagación del virus (12%) mientras que en el país solo el 42% de las compañías del país identificaron y monitorearon las preocupaciones de los empleados, con 24 puntos porcentuales menos que las demás de la región.

2. Inteligencias múltiples

En lengua castellana, la palabra inteligencia parte del sustantivo latino *intelligentia-ae*, y se traduce como comprender, conocer o darse cuenta. Por esta razón, se considera inteligente “el que comprende, conoce, o se da cuenta de algo tras haber vuelto la mirada sobre sí mismo, con el propósito de recoger en su interior” (Martín, 2007, p. 40).

Binet (1983) concibió la inteligencia como un proceso psicológico superior medible. Por tanto, según este autor, quien se acerque a resultados esperados para su edad y contexto cultural,

debe ser asumido como una persona inteligente. Stern, (1915), citado en Villamizar (2013), construye una de las fórmulas más conocida del mundo psicológico, la del Cociente Intelectual (*CI*), el cual resulta de dividir la edad cronológica (*EC*) en la edad mental (*EM*), y multiplicar el resultado por 100 ($CI = EC / EM \times 100$).

Para Gardner (1995), la inteligencia implica la habilidad necesaria para resolver un problema. Asume una posición crítica frente al concepto tradicional de inteligencia, pues contempla que ésta ha sido, en términos generales, concebida dentro de una visión uniforme y reduccionista, expresada en un constructo unitario y/o un factor general. Rompe por ello con el esquema tradicional de inteligencia dándole al concepto un nuevo significado al referirse con él a una amplia variedad de capacidades humanas, a partir de las cuales postuló siete tipos de inteligencias básicas:

a. Inteligencia lingüística

La capacidad que permite el uso y el manejo de la fonética de una lengua como sistema simbólico y de expresión. Esta se empieza, según este autor, a desarrollar desde los primeros años de vida y es un rasgo típico de escritores y oradores, entre otros.

b. Inteligencia lógico-matemática

Se utiliza en la resolución de problemas matemáticos, y en otros del campo de las llamadas ciencias duras. Se desarrolla desde los primeros años, pero su máxima evolución se verifica en la adolescencia. Resulta ser un rasgo típico de los matemáticos, físicos, ingenieros, entre otros.

c. Inteligencia viso-espacial

Es la capacidad para formarse un modelo mental de un mundo espacial. Se utiliza para lograr por ejemplo los desplazamientos por una ciudad o edificio, para componer un mapa y orientarse en un espacio. Es una capacidad que desarrollan ciertos deportistas de juegos colectivos.

d. Inteligencia corporal-cinestésica

Se refiere a la habilidad para controlar los movimientos del propio cuerpo y utilizar objetos con destreza. El desarrollo motor empieza en los primeros meses de vida. Se utiliza en la práctica de deportes y bailes.

e. Inteligencia musical

Está relacionada con la habilidad para discriminar, asimilar y expresar diferentes formas musicales, también para apreciar y distinguir diferentes tonos, ritmos, timbres. Es propia de los músicos, cantantes.

f. Inteligencia interpersonal

Es la capacidad para entender a los demás. Se aplica en la relación con las otras personas, para comprender sus motivos, deseos, emociones, reacciones y comportamientos.

g. Inteligencia intrapersonal

Es la capacidad de acceder a los sentimientos y emociones propias y utilizarlos para guiar el comportamiento y la conducta. Es una capacidad que permite comprender el estado de ánimo de uno mismo.

Más tarde, este autor añadió una octava inteligencia:

h. Inteligencia naturalista

En ella reconoce habilidades que permiten a las personas comprender las características del mundo natural y cómo desarrollarse en él. Rasgo típico de los biólogos y zoólogos por ejemplo.

Luego, Gardner (2012) agregaría dos nuevas inteligencias:

i. Inteligencia moral

Referida a las capacidades presentes en algunas personas para discernir entre el bien y el mal, y preocuparse del respeto a la vida y la convivencia humana.

j. Inteligencia existencial

Destaca la sensibilidad por la existencia del ser humano (su sentido de misión) y la búsqueda de las necesidades trascendentales.

3. Inteligencia emocional

Según Carpena (2010), la inteligencia emocional es la capacidad personal y social que incluye la habilidad de sentir y entender las emociones y los sentimientos de uno mismo y las de los demás. Es la habilidad de utilizar esa información, para orientar el pensamiento y las propias acciones. Aquellas que tienen un papel activo, que trabajan sobre las propias emociones y que determinan qué hacer, son para la autora personas emocionalmente inteligentes.

Salovey y Mayer (1990) definen la inteligencia emocional como “la habilidad para percibir, integrar, comprender y manejar los sentimientos propios y ajenos” (p. 189).

Goleman (1999), por su parte, considera que “la inteligencia emocional determina nuestro potencial para aprender las habilidades prácticas” y se basa para este autor “en cinco elementos:

conocimiento de uno mismo, motivación, autorregulación, empatía y destreza para las relaciones" (p.44).

La inteligencia emocional está vinculada a las aptitudes para gestionar y regular las emociones en uno mismo y en los demás. Esto pronostican un rendimiento superior en el entorno laboral (Cherniss y Goleman, 2005).

Goleman (1998b) propone que la inteligencia emocional puede clasificarse en dos categorías globales de competencia que se corresponde con dos tipos de inteligencias distintas, la intrapersonal y la interpersonal, también definidas por Gardner (1995). La primera es una competencia personal e implica conciencia de uno mismo, autorregulación y automotivación. La segunda la define como una competencia social. Eso implica conciencia social y habilidades sociales, que a su vez incluyen la capacidad para etiquetar y reconocer las emociones, necesidades y preocupaciones de los demás, y la capacidad para ayudar a los demás a regular sus emociones a fin de obtener respuestas deseables.

Según Cherniss y Goleman (2005) en el centro del conjunto de conciencia social está la empatía, de la cual derivan las otras dos competencias:

... conciencia organizativa y orientación hacia el servicio, siendo manifestaciones alternas entre sí. Conciencia organizativa tiende a utilizarse en alta dirección y en puestos ejecutivos donde comprender y dirigir la organización resulta crítico para alcanzar el éxito. Orientación hacia el servicio tiende a ser importante en puestos relacionados directamente con la atención a los clientes (externos o internos). El personal de primera línea, los representantes del servicio de atención al cliente, los consultores, los

vendedores, los colaboradores individuales y otros parecidos, ocupan estos puestos (p. 222).

4. Inteligencia social

Existen diversas definiciones de inteligencia social. Carpena (2010) se refiere a ésta como un conjunto de:

... capacidades que permiten establecer vínculos afectivos con los otros y mantener relaciones armónicas y sanas de cooperación y solidaridad. Las personas con inteligencia social acostumbran a mantener relaciones plenas, son consideradas buenas compañeras de trabajo y saben trabajar en equipo. Estas tienen la capacidad de captar los pensamientos y los sentimientos de los otros, lo hacen desde una dimensión ética y se sienten inclinadas al aprecio y a la responsabilidad hacia los demás (p.44).

Goleman (2008) define la inteligencia social como un conjunto de competencias interpersonales construidas sobre circuitos neuronales específicos que inspiran a los otros a ser eficaces, siendo especialmente importante en situaciones de crisis.

Para Schvarstein (2002) “la inteligencia social se dirige a la comprensión de las necesidades sociales de los otros, es una competencia crítica para mejorar el clima laboral de la organización y su capacidad para incidir positivamente en el desarrollo social” (p.1).

Thorndike (1929), por su parte, definió a la inteligencia social como la habilidad para comprender a otros y para comportarse con sensatez con relación a aquellos.

Barnes y Sternberg (1989) utilizando medidas no verbales de evaluación pudieron concluir que la habilidad para decodificar cuidadosamente la comunicación no verbal de un interlocutor, es un indicador relevante de inteligencia social.

Wong, Day, Maxwell y Meara (1995) identificaron 3 aspectos cognitivos de esta capacidad: (a) conocimiento social que implica la comprensión de las reglas de cortesía; (b) percepción social que es la habilidad para comprender el estado emocional de los demás; (c) *insight* social que es la habilidad para comprender las conductas observadas en un contexto social.

5. Empatía

Carpena (2016), se refiere a la empatía en el mundo de las organizaciones. Al respecto sostiene que su consideración:

... significa abarcar un concepto relativamente nuevo de la gestión, más allá de que este fuera introducido por primera vez por el psicólogo Theodor Lips en 1903. Desde entonces se ha ido extendiendo y han surgido varias definiciones encargadas de explicar esta capacidad natural, compartida con otros mamíferos como los chimpancés, elefantes, ballenas o delfines que son capaces de percibir y reaccionar al dolor dando respuestas solidarias (p. 24).

Moya (2014) afirma que “la empatía es una capacidad fundamental para desplegarse de modo adecuado en sociedad, permite entender mejor a otros y ayuda a alcanzar tanto el éxito personal como profesional” (p. 12).

Carpena (2016), por su parte agrega que la empatía es:

... la capacidad de captar lo que otro piensa y necesita y la conexión sincera con su sentir como si fuera propio –a pesar de que no sea lo mismo que uno pensaría o sentiría en la misma situación– sintiendo a la vez el deseo de consolar y de ayudar. Esta capacidad predispone no solo a sentir el sufrimiento sino a compartir también la dicha y a participar de la alegría de otra persona. Se trata de una capacidad natural que se desarrolla en interrelación con los demás y en el seno de una cultura que define el tipo de humano que se espera que seamos, cómo debe ser la participación con el sufrimiento del “otro” y que señala con qué “otros” (p. 24).

Moya (2010), entiende por empatía la capacidad para experimentar de forma vicaria los estados emocionales de otros, siendo crucial en muchas formas de interacción social adaptativa. Tiene dos componentes: uno cognitivo, muy relacionado con la capacidad para abstraer los procesos mentales de otras personas, y otro emocional, o afectivo que es la reacción ante el estado emocional de otra persona.

Eisenberg (2000) planteó la importancia de la empatía en el desarrollo moral de las personas, se refirió a ésta como una respuesta emocional que proviene de la comprensión del estado o situación de los demás, y que es similar a lo que la otra persona está sintiendo. La respuesta empática incluye para este autor la capacidad para comprender al otro y ponerse en su lugar a partir de lo que se observa, a partir de la información verbal o la accesible desde la memoria (toma de perspectiva), y la reacción afectiva de compartir su estado emocional, que puede producir tristeza, malestar o ansiedad. Así, la empatía debe favorecer la percepción tanto de las emociones (alegría, tristeza, sorpresa) como de las sensaciones (tacto, dolor) de otras personas.

Balart Gritti (2013) propone que la competencia emocional de empatía se logra cuando se combina:

... a nivel intelectual, la escucha activa, a nivel emocional la comprensión y a nivel conductual la asertividad. Quien es empático desarrolla la capacidad intelectual de vivenciar la manera en que siente la otra persona, lo que le facilita la comprensión del porqué de su comportamiento y le faculta para mantener un diálogo con el otro con un estilo de interacción positivo para ambos, respetando lo que piensa y siente cada uno y buscando acuerdos de mutuo beneficio. Por ello, las personas empáticas suelen tener más éxito social, ya que la empatía facilita las relaciones interpersonales, la negociación, la capacidad de persuadir y el desarrollo del carisma (p. 86).

En relación a la escucha activa, Balart Gritti (2013) agrega que:

... implica hacerlo con atención, capturar lo que el otro dice con su comunicación verbal y no verbal, con la mirada, tono de voz, postura, concentrado en lo que el otro está diciendo, teniendo interés por todo lo que se escucha y se observa sin juzgarlo y surge de prestar atención plena e implica estar abiertos a explorar el mundo del otro para entender sus sentimientos y necesidades fundamentales. Comprender es ver con 'naturalidad' los actos y sentimientos de los demás, sin juicios, ni condenas. La comprensión no implica tener simpatía ni antipatía al otro, sino simplemente entenderlo sin juzgarlo. No significa estar de acuerdo con el otro, ni implica dejar de lado las propias convicciones y asumir como propias las ajenas. Ser asertivo significa poner en claro, afirmar e implica tener la capacidad para expresar o transmitir lo que se quiere, piensa, siente o necesita, sin incomodar, agredir o herir los sentimientos de la otra persona pero sí reforzado por la convicción de que, aunque se comprende al otro, se defiende también la propia postura y

se busca desde el respeto una alternativa que beneficie a ambos o perjudique lo mínimo posible (p. 87).

Según Moya (2014) las personas empáticas son, en general, más queridas y tienen mayor éxito social. Entre sus virtudes, el autor destaca la facilidad de adaptación a los cambios y la solidaridad. Las personas empáticas confían en los demás y prefieren cooperar, lo que se traduce en una mejor conciliación entre vida personal y laboral, y en ser, probablemente, más felices.

Para Goleman (1998b), un factor clave, en la inteligencia emocional interpersonal, es la empatía y la define como la capacidad de comprender los sentimientos ajenos y de ponerse en el lugar del otro. Este autor considera que la esencia de la empatía consiste en darse cuenta de lo que sienten los demás sin necesidad de que lleguen a decirlo, lo que implica ser capaces de sintonizar con las señales sutiles (muchas veces no verbales) que indican lo que necesitan o quieren los demás, y de expresar al otro que le hemos entendido y que somos capaces de ver desde su punto de vista.

Moya (2014) afirma que, para algunos, es muy fácil empatizar, en tanto que, para otros, es muy complejo. Si bien se nace con una predisposición biológica, la educación recibida, las experiencias y el ambiente en donde se crece, propician que esta capacidad se desarrolle en mayor o menor medida.

6. Empatía cognitiva y emocional

Para Carpena (2016) la empatía que más humaniza a la persona comprende las dos capacidades a la vez y observa:

... una conexión y participación emocional profunda con otra persona, acompañada de una evaluación cognitiva, poniéndose en marcha una actitud activa dirigida a aliviar el sufrimiento cuando se producen sentimientos dolorosos. Las dos variantes de empatía se basan en circuitos cerebrales diferenciados. La empatía cognitiva implica tener pensamiento en perspectiva para imaginar qué piensa y siente otro: Sé qué siente. Sé qué piensa. Mientras que la empatía emocional conlleva el importar el otro y su sentir (p. 25).

Según Moya (2014), la empatía, tanto cognitiva como emocional, contribuyen a la forma en que se manejan las relaciones. Estas permiten la captación de pensamientos, sentimientos, necesidades e intereses ajenos, mejora los niveles de relación y negociación y reduce los conflictos y la violencia interpersonal (cuadro 1).

Cuadro 1: Empatía cognitiva y empatía emocional

Empatía cognitiva	Empatía emocional
Asociada a las ideas.	Componente afectivo.
Capacidad de entender pensamientos y sentimientos ajenos.	Intercambio de alegrías, tristezas, sufrimientos y goces.
Predicción de comportamientos.	Freno a la agresión.
Favorece la verdadera comunicación.	Percepción de sentimientos ocultos
Fundamental para la supervivencia y el desarrollo de la moral. Mayor adaptabilidad a los cambios. Mejores relaciones: solidaridad y cooperación. Personas más queridas, con mayor éxito laboral y personal. Son más felices	

Fuente: Adaptado de Moya (2014), Goleman (1999), Baron-Cohen (2005) y García (2011).

7. Instrumentos para evaluar la empatía

a. La escala de Dymond

Fue creada en 1949, y es la precursora de las escalas de empatía (citado en Davis, 1996; Fernández Pinto, López-Pérez y Márquez, 2008; Meherabian & Epstein, 1972; Wispé, 1987). La definición conceptual de empatía en la que se basó Dymond, en 1950, sostiene que consiste en “transportarse, uno mismo, hacia el pensamiento, sentimiento y conducta de otro” (citado en Davis, 1980, p. 85). Ha sido criticada por su falta de precisión por aquellos que la utilizaron (Davis, 1980) ya que la mayoría de los ítems no se encuentran relacionados con ninguna habilidad cognitiva para comprender al otro.

b. La escala de empatía de Hogan

Esta escala fue desarrollada en 1969 por Hogan. Es un instrumento de autoadministración que consta de 64 ítems que responden a cuatro subescalas: autoestima; temperamento; sensibilidad y no-conformismo (ausencia de conformidad). El autor vincula a la empatía de manera directa con el desarrollo moral y desde el primer momento de la escala se la relacionó con el comportamiento socialmente apropiado.

c. La escala de Meherabian y Epstein

La escala de empatía emocional (EES) creada por Meherabian y Epstein en 1972 a partir de un cuestionario autoadministrado, el cual, a lo largo de sus 33 ítems, presenta afirmaciones a las cuales la persona debe otorgar un valor que va desde el -4 (completamente en desacuerdo) al +4 (completamente de acuerdo). La escala evalúa dos dimensiones de la empatía: la ausencia de agresividad hacia el otro; y, la conducta de ayuda. Su principal hipótesis es que una persona que cuenta con un alto nivel de empatía emocional presenta menos posibilidades de comportarse de manera agresiva (Meherabian & Epstein, 1972).

d. Índice de Reactividad Interpersonal de Davis (IRI)

El IRI es un cuestionario de autoadministración que cuenta con 28 ítems e integra 4 subescalas que permiten evaluar diferentes dimensiones de la empatía. El sujeto a evaluar debe otorgar un puntaje que se extiende de 1 a 5 según el grado de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación (Davis, 1980). Las subescalas que presenta son:

- Toma de perspectiva, por ejemplo: “Intenta comprender mejor a sus amigos imaginando cómo se ven las cosas desde su punto de vista”.
- Preocupación empática, por ejemplo: “Cuando ve que se están aprovechando de alguien, siente la necesidad de protegerle”.
- Sufrimiento personal, por ejemplo: “A veces se desespera cuando se encuentre en medio de una situación con alto contenido emocional”.
- Fantasía, por ejemplo: “Al mirar una película se identificó con el protagonista con mucha facilidad”.

Este estudio presenta algunas características: En primer lugar, cuenta con excelentes propiedades psicométricas y la validez interna de cada una de las cuatro subescalas es bastante buena (Davis, 1980). En segundo lugar, las diferencias entre géneros (masculino y femenino) encontradas en la escala son consistentes con el patrón general encontrado en la investigación en psicología: las mujeres puntúan mejor en las escalas de reactividad emocional (incluyendo fantasía) y los hombres presentan mejores resultados en la toma de perspectiva. Por último, los resultados sostienen la hipótesis de Hoffman (2002) sobre la interrelación de las tendencias empáticas; esto es que, a mayor habilidad para la toma de perspectiva, se asocian mayores niveles de preocupación empática y menores niveles de sufrimiento personal ante las experiencias negativas de otras personas.

e. Cociente Empático (Empathy Quotient)

Este instrumento fue diseñado por Baron-Cohen y Wheelwright (2004) como instrumento diagnóstico del autismo de alto funcionamiento y síndrome de Asperger en adultos con inteligencia normal. La escala contiene 40 ítems para medir empatía y 20 ítems de control. El diseño fue pensado para que sea corto, sencillo y fácil de puntuar.

Los ítems se encuentran redactados de manera que la mitad fue hecha para que se responda afirmativamente y la otra mitad para que se responda negativamente, con el fin de que no haya sesgos de respuestas idénticas. Los ítems de control fueron colocados para desviar la atención de la empatía y para controlar la sinceridad de las respuestas.

f. Test de empatía cognitiva y afectiva (TECA)

El Test es una medida global de la empatía, pero a su vez cuenta con 4 escalas que miden capacidades más específicas de ésta (Adopción de perspectivas, Comprensión emocional, Estrés empático y Alegría empática). Ello permite obtener una puntuación total y cuatro puntuaciones específicas, una por cada escala.

La empatía, como se ha señalado anteriormente, se puede dividir en dos aspectos. Por una parte la dimensión cognitiva, que agrupa las escalas que se han denominado Adopción de perspectivas (AP) y Comprensión emocional (CE). Por otro lado, la dimensión afectiva que engloba las escalas que se han llamado Estrés empático (EE) y Alegría empática (AE).

g. Lectura de la mirada (Reading the Mind in the Eyes)

Este instrumento se utiliza para medir Teoría de la Mente en adultos. Dado que muchos autores mencionan que este constructo se superpone con el de empatía (Baron-Cohen, Wheelwright, Hill, Raste & Plumb, 2001; Decety, 2005; Lecannelier, 2004), los resultados que

brinda pueden verse como inherentes al estudio de ambos conceptos. El test estudia la capacidad de comprender los sentimientos/pensamientos de los otros a través de la lectura de la mirada.

La versión actual presenta 36 fotografías y cada una tiene cuatro respuestas posibles que aparecen en la pantalla y el sujeto debe elegir la más adecuada. Esto incrementa la variedad de resultados posibles brindando datos más específicos sobre el nivel de Teoría de la Mente de cada persona. Esta tarea implica que el sujeto tiene que comprender representaciones de estados mentales y relacionarlos con expresiones faciales. Algunos de los estados mentales son básicos (feliz, triste, enojado, atemorizado) y otros son más complejos (reflexivo, arrogante, etc.). El rango normal es de 22-30 aciertos y una puntuación superior a 30 indica un elevado nivel de empatía.

8. Una mirada desde las neurociencias

Canga (2020) define a las neurociencias como una disciplina proveniente de la medicina. Como un campo de estudio convergente, que si bien proviene de la neurología, entendida como una disciplina que trata los trastornos del sistema nervioso y es parte de la medicina humana, significa tratar específicamente con el diagnóstico, terapia y prevención de enfermedades en el sistema nervioso. Este autor sostiene que las neurociencias son, “foco de interés de otras ciencias y disciplinas como lo son la física, la psicología, economía, marketing, y otras donde lo interesante es que todas confluyen en un profundo interés por el mismo cerebro, base de todas estas disciplinas” (p. 6).

Para Vorhauser- Smith (2011) el estudio del funcionamiento del cerebro abarca todo, desde la unidad básica del cerebro, la neurona única, a la red neural, pensamiento y acción que se experimenta. La explosión de conocimiento en este campo la autora lo atribuye, en gran parte, a

muy recientes avances científicos y tecnológicos, particularmente en el campo de las imágenes, por ejemplo, a partir de la resonancia magnética funcional (fMRI), lo cual permite a los investigadores ver literalmente el cerebro en acción, ver qué regiones del cerebro están activadas, cómo se hacen las conexiones y cómo se forman nuevos recuerdos.

Según Canga (2020), las neurociencias salieron de los laboratorios para formar parte del conocimiento accesible y, por sobre todo, aplicable. Como sociedad se necesita explicar fenómenos que hasta ahora eran imposibles de abordar desde el conocimiento disponible, sumado a un real interés por conocer las bases de muchas teorías que hasta ese momento eran aceptadas sin demasiados cuestionamientos y sin preguntar acerca de los sustentos biológicos subyacentes. A partir del uso de nuevas tecnologías y de un acceso al conocimiento rápido y sencillo, estos fenómenos dejan de ser “ciencia ficción” para convertirse en “ciencia acción”.

Cómo se organiza el ser humano, genera pensamientos activos, procesa conceptos complejos, regula sus reacciones al estrés, interactúa con otros, aprende y se desarrolla, entendiendo que el cerebro está en el centro de todo lo que hace una persona, son preguntas que cobran vital importancia y la neurociencia tiene mucho para decir al respecto (Vorhauser- Smith, 2011).

La cognición social, según Moya (2010), es un aspecto relevante y al respecto sostiene que:

... hace referencia al conjunto de operaciones mentales que subyacen en las interacciones sociales, y que incluyen los procesos implicados en la percepción, interpretación y generación de respuestas ante las intenciones, disposiciones y conductas de otros. Se ha sugerido que las habilidades cognitivas y sociales capacitan a los sujetos para interactuar de forma efectiva con su ambiente social, y que un fallo en ciertos aspectos de la cognición social llevaría al sujeto a percibir menos lo social, a reacciones inesperadas

hacia el otro y, con el tiempo, a la retirada social. La cognición social, por tanto, parece ser crítica para el funcionamiento en comunidad (p. 90).

La neurociencia cognitiva, según Ghadiri et al (2013):

...se ocupa de los sustratos neurales de la cognición, de la mente y sus procesos. Puede incluir el estudio de los mecanismos neurales involucrados en atención, recompensa, memoria y miedo. Los neurocientíficos cognitivos son instrumentales en el mapeo del cerebro y sus regiones en función de sus funciones cognitivas (p. 5).

Para Moya (2010) la cognición social incluye las áreas de procesamiento de emociones, la percepción social, el conocimiento de las reglas sociales, el estilo atribucional, la teoría de la mente (ToM) y la empatía.

El procesamiento emocional se refiere para este autor a la forma en que se percibe y usan las emociones y se basa en diferentes habilidades necesarias que ocurren en el proceso de ser identificado. Las tareas de percepción social requieren que los sujetos utilicen señales sociales para inferir los acontecimientos situacionales que han generado dichas señales. Es decir, los sujetos, para una situación dada, tendrían que identificar rasgos o características interpersonales, como intimidad, estatus social, estado emocional y veracidad.

En relación al conocimiento social, Moya (2010) hace referencia a la conciencia de los roles, reglas y metas que caracterizan a las situaciones sociales y guían las interacciones sociales. El conocimiento social se relaciona mucho con la percepción social debido a que la identificación de señales sociales frecuentemente requiere tener conocimiento de lo que es típico en una determinada situación social.

Las atribuciones, o sesgo atribucional, hacen referencia a cómo uno explica las causas tanto de los resultados positivos como de los negativos y de cómo el significado de los acontecimientos se basa en la atribución que hace uno sobre sus posibles causas. Pueden ser internas, como causas que se deben a uno mismo, o externas, causas que son atribuidas a otras personas, y situacionales, causas que son atribuidas a hechos que ocurren (Moya, 2010). Este autor denomina a la Teoría de la Mente (ToM), concepto fue definido por Premack y Woodruff (1978) como la habilidad para conceptualizar los estados mentales de otras personas y así poder explicar y predecir gran parte de su comportamiento, inteligencia social, y la define como la habilidad para inferir las intenciones y creencias de los demás.

9. Las neuronas espejo

En 1991, un equipo de neurobiólogos italianos, dirigidos por G. Rizzolatti, de la Universidad de Parma, citado en García (2011), encontró unos datos inesperados en el transcurso de la investigación. Habían entrenado a unos simios a agarrar objetos concretos, por ejemplo, un palo. Con un microelectrodo implantado en el cerebro en la corteza premotora, registraban la actividad eléctrica de ciertas neuronas. En el córtex promotor se planean los movimientos. En determinada ocasión sucedió algo desconcertante al activarse de pronto el aparato de registro sin que el mono realizase ninguna actividad. El efecto se pudo repetir a voluntad comprobándose en numerosas neuronas vecinas el mismo comportamiento inesperado: las neuronas se activaban sin que el mono moviera un solo dedo; bastaba con que viera que otro realizaba tal acción .

El ser humano es una criatura social, su supervivencia depende de entender las intenciones y emociones que traducen las conductas manifiestas de los demás. Las neuronas espejo permiten

entender la mente de los semejantes y no a través de un razonamiento conceptual, sino directamente, sintiendo y no pensando (Binkofski & Buccino, 2006; Gallese & Goldman, 1998; Rizzolatti, Fogassi & Gallese, 2001).

Según García (2011), las neuronas espejo son un tipo particular de neuronas que se activan cuando un individuo realiza una acción, pero también cuando él observa una acción similar realizada por otro individuo y forman parte de un sistema de redes neuronales que posibilita la percepción – ejecución – intención – emoción. Dichas neuronas posibilitan al hombre comprender las intenciones de otras personas. Le permite ponerse en lugar de otros, leer sus pensamientos, sentimientos y deseos, lo que resulta fundamental en la interacción social. La comprensión y acción interpersonal se basa en la captación de las intenciones y motivos de los comportamientos de los demás.

García (2011), al respecto de las neuronas espejo, agrega que

... cuando una persona ve a otra sonriente, inmediatamente sintoniza con su estado emocional y parece que se contagia su alegría. Cuando ve a otra persona en problemas, parece que inconscientemente ese estado se instala en su mente, como si pudieran sentirse las sensaciones negativas de la otra persona. En ambos casos, este contagio lo lleva a actuar para aliviar su situación respondiendo a las emociones, alegría, tristeza, dolor, de los demás con análogos patrones fisiológicos de activación, como si ocurriera a la persona. Literalmente se sienten los estados emocionales de los demás como si fueran propios; activando las mismas estructuras neuronales que cuando se realizan acciones o cuando se observa las que realizan los otros (p. 268).

El desarrollo de las técnicas de neuroimagen ha hecho posible que se produzca un gran avance en el conocimiento de las estructuras neuronales y, en los últimos años, ha habido un notable incremento del número de estudios focalizados en analizar y comprender el funcionamiento de los circuitos cerebrales implicados en la empatía.

Según Moya (2010), los principales diseños experimentales:

... se centran en la presentación de estímulos con contenido emocional con imágenes o situaciones, y análisis de la relación entre empatía y perdón. Estos estudios han puesto de manifiesto que, entre otras estructuras, las cortezas prefrontal y temporal, la amígdala cerebral y otras estructuras límbicas desempeñan un papel fundamental en la empatía (p. 97).

10. Liderazgo

Lupano Perugini y Castro Solano (2005), se refieren al fenómeno del liderazgo como un constructo complejo y multideterminado que ha sido investigado desde varias disciplinas (Filosofía, Psicología, Sociología, Economía, entre otras). Sin embargo, hasta el momento, no se ha logrado consenso respecto a una definición única del ello.

Para Kaufmann (1997) el liderazgo tiene distintos significados, para diferentes personas. Existen casi tantas definiciones como personas han intentado explicarlo. El liderazgo ha sido considerado por éstos a partir en razón de los rasgos individuales, comportamientos, influencias sobre otras personas, modelos de interacción, roles, ocupaciones, puestos jerárquicos, percepciones vinculadas a legitimidad e influencia.

Según Tannenbaum, Wechsler y Massarik, (1961), citado en Kaufmann (1997), el Liderazgo consiste en la influencia interpersonal, ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación, hacia el logro de una determinada meta o metas.

Este puede ser ejercido por todos aquellos que, independientemente de la posición institucional que ocupen, son capaces de motivar, dirigir, apoyar a otros en torno a determinadas propuestas o proyectos. Es cierto que la estabilidad y continuidad de la organización exige unas posiciones formales. Pero el cambio y la renovación en una organización implican que puedan emerger diferentes liderazgos, al margen de dicha posición institucional (Bolman y Deal, 1994).

Bennis (2003), por su parte, estableció algunas diferencias entre quien dirige y quien lidera:

... el directivo administra, el líder innova. El directivo es una copia, el líder es un original. El directivo mantiene, el líder desarrolla. El directivo se centra en los sistemas y la estructura; el líder se centra en las personas. El directivo se basa en el control; el líder inspira confianza. El directivo tiene un punto de vista cortoplacista, el líder tiene una perspectiva a largo plazo. El directivo pregunta cómo y cuándo, el líder pregunta qué y por qué... El directivo inicia; el líder origina. El directivo acepta el statu quo; el líder lo cambia (p. 44-45).

11. Estilos de liderazgo

Goleman (2005), basado en una investigación realizada por la firma consultora Hay/McBer, identifica distintos tipos de liderazgos. Dicha investigación, estuvo basada en una muestra aleatoria de 3.871 ejecutivos, seleccionados desde una base de datos de más de 20.000 ejecutivos de todo el mundo. El estudio identificó seis estilos de liderazgo distintos, pero sólo cuatro de ellos tienen consistentemente un efecto positivo en el clima y en los resultados del negocio. La

investigación indica que los líderes con los mejores resultados no se apoyan en un solo estilo de liderazgo sino que utilizan la mayoría de ellos dependiendo de la situación de negocios.

Goleman (2005), al respecto sostiene que:

... los líderes coercitivos exigen una conformidad inmediata. Los líderes orientativos movilizan a las personas detrás de una visión. Los líderes afiliativos crean lazos emocionales y armonía. Los líderes democráticos crean consenso mediante la participación. Los líderes ejemplares esperan excelencia y autonomía. Y los líderes formativos desarrollan a las personas para el futuro (p 27).

Este autor define cada uno de estos tipos de liderazgo:

a. Estilo coercitivo

La toma de decisiones de forma extremadamente vertical. En ocasiones mata las ideas antes de nacer. La gente se siente tan poco respetada que reflexiona, “no pienso llevar mis ideas hacia arriba porque las descartarán”.

El sentido de responsabilidad de las personas se evapora y son incapaces de actuar por iniciativa propia, pierden el sentido de propiedad y sienten poca responsabilidad hacia su desempeño.

b. Estilo orientativo

El líder orientativo es un visionario; motiva a las personas, aclarándoles cómo su trabajo calza dentro de la visión mayor de la organización. Las personas que trabajan para estos líderes entienden que lo que hacen importa y por qué. También maximiza el compromiso hacia las metas y la estrategia de la organización. Un líder orientativo determina el fin, pero por lo general les da a las personas una gran libertad de acción para que conciben sus propios medios, le da a la gente la libertad para innovar, experimentar y tomar riesgos calculados.

c. Estilo afiliativo

Si el líder coercitivo exige “haz lo que digo” y el orientativo pide “ven conmigo”, el afiliativo dice “las personas son lo primero”. Este estilo gira alrededor de las personas, quienes son valoradas, al igual que sus emociones, por encima de las tareas y metas. El líder afiliativo brega por mantener contentos a los empleados y por crear armonía entre ellos. Gestiona construyendo vínculos afectivos fuertes y luego cosecha los frutos de tal enfoque, principalmente, una lealtad férrea. Comparten ideas e inspiración. Este estilo promueve la flexibilidad y la confianza, permitiendo que la innovación y la toma de riesgos sean habituales.

d. Estilo democrático

Al invertir tiempo en obtener ideas y acuerdos de las personas, un líder construye confianza, respeto y compromiso. Al dejar que los trabajadores tengan el derecho de opinar en las decisiones que afectan sus metas y cómo realizan su trabajo, impulsa la flexibilidad y la responsabilidad. Al escuchar las preocupaciones de los empleados, aprende qué hacer para mantener la moral en alto y tiende a ser muy realistas acerca de qué puede o no ser logrado. Algunos líderes democráticos usan este estilo para evitar tomar decisiones drásticas, a la espera de que suficientes discusiones detalladas en algún momento alumbrarán la solución. Pero lo cierto es que su gente termina a veces sintiéndose confundida y sin liderazgo. Incluso este enfoque puede intensificar los conflictos.

e. Estilo ejemplar

El líder establece estándares de desempeño extremadamente altos y él mismo los ejemplifica. Es obsesivo en cuanto a hacer las cosas más rápido y mejor, y pide lo mismo de todos quienes lo rodean. Muchos empleados se sienten agobiados por las exigencias de excelencia del líder que marca el paso, y su moral decae. Las personas sienten a menudo que el líder no confía en ellas

para trabajar de acuerdo a su propio estilo o para tomar la iniciativa. La flexibilidad y la responsabilidad se evaporan; el trabajo se vuelve tan enfocado en las tareas y tan rutinario que resulta aburrido.

f. Estilo formativo

Los líderes de estilo formativo ayudan a sus empleados a identificar sus fortalezas y debilidades exclusivas, y a vincularlas a sus aspiraciones personales y profesionales. Instan a los empleados a establecer metas de desarrollo de largo plazo y los ayudan a concebir un plan para alcanzarlas. Llegan a acuerdos con sus empleados sobre su rol y responsabilidad a la hora de ejecutar los planes de desarrollo, y les brindan instrucción y feedback. Los líderes formativos son excelentes en delegar; dan a los empleados asignaciones desafiantes, aunque eso signifique que las tareas no serán cumplidas prontamente. En otras palabras, están dispuestos a soportar fallas de corto plazo si ello favorece el aprendizaje de largo plazo. De los seis estilos, el estudio descubrió que el estilo formativo es el que se usa menos. Muchos líderes dijeron no tener el tiempo necesario, en esta economía de alta presión, para el lento y tedioso trabajo de instruir a las personas y ayudarlas a crecer.

Cuadro 2: Estilos de liderazgo. Rasgos y predominancia

Estilo de liderazgo	Rasgos	Predominancia
Coercitivo	Decisiones extremadamente verticales. Genera escasa motivación y compromiso de su equipo.	Inteligencia social. Asertividad.
Orientativo	Maximiza el compromiso. Motivación. Libertad para innovar	Empatía afectiva. Inteligencia social.
Afiliativo	Valoran a los individuos y a sus emociones por encima de las tareas y metas. Obtiene lealtad, armonía y confianza.	Empatía emocional. Escucha empática
Democrático	Escucha las preocupaciones de su equipo. Impulsa la flexibilidad y responsabilidad.	Empatía afectiva. Inteligencia emocional.
Ejemplar	Establece estándares de desempeño extremadamente altos y él mismo los ejemplifica. La flexibilidad y la responsabilidad se evaporan.	Inteligencia social. Asertividad.
Formativo	Ayudan a sus empleados a identificar sus fortalezas y debilidades. Brindan feedback, acuerdan y delegan.	Empatía afectiva. Inteligencia emocional.

Fuente: Adaptado de Goleman (2005)

La investigación de Goleman (2005) concluye que:

... los líderes que han logrado dominar cuatro o más estilos, en especial el orientativo, el democrático, el afiliativo y el formativo, tienen el mejor clima y desempeño de negocio y cuando es necesario, los líderes más eficaces cambian flexiblemente entre los estilos de liderazgo. Tal flexibilidad es difícil de poner en acción, pero rinde frutos en el desempeño. Y mejor aún, se puede aprender. Los líderes deben expandir su repertorio de estilos ya que, desde luego, pocos poseen los seis estilos en su repertorio y son menos los que saben cuándo y cómo usarlos. Para hacerlo, los líderes primero deben entender qué competencias de la inteligencia emocional subyacen en los estilos de liderazgo que no

poseen. Por ejemplo, el líder afiliativo tiene fortalezas en tres competencias de inteligencia emocional: en empatía, en la construcción de relaciones y en comunicación (p. 30).

Para que los líderes sean eficaces a la hora de ayudar a las organizaciones a cumplir sus objetivos, Cherniss y Goleman (2005) sostienen que:

... deben, en primer lugar, ser conscientes y manejar sus propias sensaciones de ansiedad y dudas. A continuación, deben ser conscientes de las reacciones emocionales de otros miembros de la organización y actuar para ayudar a la gente a que lidie con dichas reacciones. Al mismo tiempo, en este proceso de afrontar con eficacia los grandes cambios, otros miembros de la organización deben implicarse de manera activa en el seguimiento y manejo de sus reacciones emocionales y las de los demás, es decir contar con la habilidad de darse cuenta de cómo se sienten sus empleados en su situación laboral y de intervenir con eficacia cuando dichos empleados empiezan a sentirse desanimados o insatisfechos (p. 41).

12. Neuroliderazgo

Según Braidot (2016), el neuroliderazgo, puede definirse como una conjunción entre:

... las teorías más avanzadas sobre el liderazgo y los últimos descubrimientos de las neurociencias aplicables a esas teorías. Por un lado proporciona las herramientas necesarias para seleccionar hombres y mujeres con un perfil neurocognitivo y emocional acorde al puesto que van a ocupar y, paralelamente, suministra un conjunto de metodologías para optimizar el desempeño de quienes ya forman parte de la

organización. Ello implica el desarrollo de las capacidades cerebrales y la creación de ámbitos de trabajo que propicien la motivación, la creatividad, la armonía y el bienestar laboral (p. 151).

Gago (2016) afirma que el neuroliderazgo está dirigido a la autorrealización, es decir, el fortalecimiento inteligente de capacidades, competencias, destrezas y habilidades, encaminadas a obtener el logro personal y colectivo. Esto no es posible, para el autor, si no media un ambiente de bienestar, en sintonía con la naturaleza humana y en armonía cooperativa con los demás. Al respecto, considera que una de las facetas del neuroliderazgo, para ser más eficaces, está conectada con la toma de decisiones vinculadas a ambientes inciertos, sobre la base de promover la tranquilidad y la serenidad para poder pensar bien y mejorar las llamadas funciones ejecutivas (entre otras, foco, atención, concentración, planificación, regulación emocional y autocontrol de los impulsos), lo cual es clave para tomar decisiones eficaces y minimizar riesgos.

Un rasgo importante del cerebro es su plasticidad. Esto significa la capacidad para reformarse y reconectarse, para crecer y reformar sus conexiones y funciones, siendo dicha plasticidad el corazón del aprendizaje y de la memoria. El cerebro no es una estructura fija, sino un organismo en constante cambio. Las conexiones entre las neuronas cambian y siempre puede haber lugar para un nuevo aprendizaje. Para que esto ocurra, es importante entender el rol que las emociones juegan en estos procesos de cambio, ya que al activarse el centro de recompensa se estimulan a partir del refuerzo varios procesos que contribuirán a mejorar el aprendizaje y el hábito de formación de emociones positivas en el cerebro (Ghadiri, 2013).

Gago (2016), por su parte, agrega que es posible modificar, reestructurar, remodelar y rediseñar el cerebro voluntariamente y de forma dirigida para ser más eficaces. Eso sí, requiere

de esfuerzo tenaz de aprendizaje y entrenamiento constante y permanente en ciertos valores, competencias, capacidades, destrezas y hábitos propios de un buen líder.

13. Trabajo de Campo

13.1 Instrumentos utilizados

Para la presente investigación se utilizaron dos instrumentos:

a) Cuestionario sociodemográfico, que incluyó un rango de edad del participante, género, posición actual, cantidad de personas a cargo, años de antigüedad en la empresa actual y tres consultas de orden de apreciación personal y situacional.

b) Test de Empatía Cognitiva y Afectiva (TECA), instrumento que fue diseñado por López Pérez, Fernández Pinto (2008) y cuya finalidad es la apreciación de la capacidad empática desde una aproximación cognitiva y afectiva. Se encuentra subdividido en 4 escalas: Adopción de Perspectivas, Comprensión Emocional, Estrés Empático y Alegría Empática, y compuesto por 33 afirmaciones con opciones de respuestas del orden de totalmente en desacuerdo, algo en desacuerdo, neutro, algo de acuerdo o totalmente de acuerdo.

La elección del instrumento se sustenta en que este parte sobre una definición más amplia y completa de la empatía, a partir de medir cuatro escalas distintas, pero relacionadas entre sí, vincula los componentes emocionales (tanto positivo, alegría, como negativo, estrés) y cognitivo, además de contemplar el visión integradora de empatía de Davis (1996). Por último, y no menor, posee un alto índice de validez, consistencia interna y se encuentra disponible en idioma español.

13.2 Procedimiento de trabajo

a. Recolección de datos

Los instrumentos se administraron mediante la plataforma Google Docs, en el siguiente orden: primero el Cuestionario Sociodemográfico y luego el Test de Empatía (TECA).

Los participantes respondieron de manera voluntaria, previa lectura y aceptación del consentimiento, informando del alcance académico del estudio y de la confidencialidad y anonimato con que se procesarían las respuestas. El tiempo de aplicación total de la batería insumió entre 8 y 10 minutos aproximadamente por entrevistado.

b. Procedimiento de análisis

La información recogida en el test TECA se analizó siguiendo los lineamientos descritos en su manual diseñado por López Pérez, Fernández Pinto (2008). Una vez finalizado el test se procedió a la suma de las puntuaciones correspondientes a los ítems de cada escala y obtenidas las puntuaciones directas de cada una de ellas y del total, fueron consultados los baremos (ver anexo B). Los resultados obtenidos fueron manipulados de tal forma que permita una mejor comprensión y ágil comparación entre ratios.

c. Fiabilidad

La precisión de medida del instrumento fue evaluada mediante dos procedimientos. Por una parte, se calculó el coeficiente de fiabilidad por el método de las dos mitades (xx) en el que se obtuvo $rxx = 0,86$. Esto significa que, de las puntuaciones obtenidas en el test, un 86% de la varianza se debe a la variabilidad que los sujetos tienen en el rasgo evaluado y sólo un 14% se debe a errores de medida.

En segundo lugar, también se calculó el coeficiente de consistencia interna alfa de Cronbach.

Así, se obtuvo el valor $\alpha = 0,86$. A partir de este índice se puede concluir que el TECA presenta una consistencia interna buena, ya que es superior a 0,8. Por otro lado, se comprobó que todos los ítems del cuestionario contribuían a la consistencia interna de la prueba, puesto que la eliminación de cualquiera de ellos conllevaría una reducción del coeficiente α .

d. Participantes

El estudio se basó en una muestra incidental, no probabilística, conformada por 20 personas ($n= 20$).

Los criterios y alcances de inclusión que se consideraron han sido que las personas se encontraran cumpliendo funciones en la actualidad, con una antigüedad mínima de un año en la posición y ocuparan distintos niveles jerárquicos en diversas áreas. La muestra estuvo compuesta por personas mayores de 18 años, y hasta 59 años, hombres y mujeres en relación de dependencia en empresas nacionales y multinacionales.

13.3 Características de la muestra

a. Género y rango etario

El 55% ($n= 11$) de las personas encuestadas fueron mujeres. El 45% restante, ($n= 9$) fueron hombres.

El 55% cuentan entre 30 y 39 años de edad. El 25% se encuentra entre los 40 y 49 años. Un 10% entre 20 y 29 años. El restante 10% oscila entre 50 y 59 años de edad.

b. Posición y antigüedad en la Empresa. Personas a cargo

El 25% de la muestra ocupa el cargo de Gerente. Un 20% informa ser Director/a de área. La posición de Jefe/a se observa representada por un 20%. La posición de Analista la ocupa un 15%.

El 20% restante de la muestra se observa distribuido entre cargos de Dueño/a, Supervisor/a y Coordinador/a.

En relación a la antigüedad en la empresa actual, el 40% de la muestra cuenta con más de 10 años. Una proporción idéntica (40%) cuenta con una antigüedad de entre 3 y 9 años. El 20% restante cuenta con menos de 3 años de antigüedad en la empresa.

El 75% de las personas encuestadas, ($n= 15$), cuenta con un equipo de personas a cargo, conformado en un 35% por entre 6 y 14 integrantes, un 30% por 5 personas o menos y un 10% por entre 15 y 24 colaboradores.

13.4 Presentación y análisis de los resultados

A continuación, se describen las escalas y se presentan los posibles perfiles y puntuaciones que corresponden a cada una de ellos. Así, se considerará una puntuación media a aquella situada entre el percentil 31 y el 69 (+ 0,5 Dt). Las puntuaciones situadas entre los percentiles 70 y 93 se considerarán altas, del mismo modo que aquellas situadas entre los percentiles 7 y 30 se considerarán bajas (entre 0,5 y 1,5 Dt a ambos lados de la media). Las puntuaciones por debajo del percentil 7 o por encima del percentil 93 serán consideradas extremas.

Cuadro 3: Significación puntuación TECA

PC	Significación	T
94 a 99	Extremadamente alta	66 o superior
70 a 93	Alta	56 a 65
31 a 69	Media	45 a 55
7 a 30	Baja	35 a 44
1 a 29	Extremadamente baja	34 o inferior

Fuente: Elaboración propia, adaptación de López-Pérez (2008).

Los estadísticos descriptivos (cuadro 4), a partir del promedio obtenido, muestran que los percentiles resultantes en las 4 subescalas posicionan a la población encuestada en una significación media a media alta y, comparados con baremos que otorga el manual TECA, se los observan como razonables. No obstante, se identifican, en algunos casos, mínimos (adopción de perspectiva) y máximos (alegría empática) que merecen ser analizados en detenimiento a partir de la oportunidad, espacio de aprendizaje y entrenamiento al que podría acceder la persona.

Cuadro 4: Estadísticos descriptivos

	AP	CE	EE	AE
<i>N</i>	20	20	20	20
Media	0,76	0,67	0,76	0,76
Desv Típica	0,04	0,05	0,06	0,04
Mínimo	0,50	0,56	0,28	0,73
Máximo	0,98	0,96	0,85	1
Máximos posibles	40	45	40	40
Casos (<i>n</i>) por sobre la Media	11	16	3	17
Casos (<i>n</i>) por debajo la Media	9	4	17	3
Percentiles	60	85	40	80

Fuente: Elaboración propia

Los resultados que se observan surgen del cociente entre el máximo posible por subescala y los resultados medios, mínimos y máximos logrados por la población testada. Con ello se pretende una fácil comprensión y ratios comparables base 1.

Se comparten a continuación conclusiones parciales y, para entender mejor los desafíos y oportunidades, algunos rasgos sobre las subescalas ponderadas:

a. Adopción de perspectivas (AP)

Se observa un 45% por debajo de la media en Adopción de Perspectiva (AP), con varios casos cercanos al mínimo. Esto es considerado como negativo y con gran potencial de mejora.

La Adopción de perspectiva (AP) hace referencia a la capacidad intelectual o imaginativa de ponerse uno mismo en el lugar de otra persona. En general, puntuaciones altas en esta escala indican facilidad para la comunicación, la tolerancia y las relaciones interpersonales. Los sujetos con altas puntuaciones en AP tienen un pensamiento flexible. Una puntuación extremadamente alta puede interferir en la capacidad de tomar decisiones. Aquellos sujetos con puntuaciones bajas suelen tener un pensamiento menos flexible y pueden tener menor facilidad para comprender los estados mentales de los demás, lo que puede suponer un cierto obstáculo en la comunicación y las relaciones con otras personas.

b. Comprensión Emocional (CE)

Se observa un 20% de casos por debajo de la media, y varios sobrepasando por muy poco, lo que también es considerado como negativo.

La comprensión emocional (CE) se refiere a la capacidad de reconocer y comprender los estados emocionales, las intenciones y las impresiones de los otros. Los sujetos con puntuaciones altas en la escala CE se caracterizan por tener una gran facilidad para la lectura emocional ante el comportamiento verbal y no verbal de los otros. En general esto es positivo, ya que facilita las relaciones interpersonales, mejora la calidad de la comunicación entre las personas y permite detectar cuándo los demás experimentan emociones tanto negativas como positivas. Una puntuación extremadamente alta en esta escala puede implicar una atención excesiva a los estados emocionales ajenos en detrimento de los propios. Aquellos sujetos con puntuaciones

bajas se caracterizarán en una peor calidad de sus relaciones interpersonales así como menores habilidades sociales.

c. Estrés empático (EE)

En cuanto al Estrés Empático (EE), se observa una elevada media, con algunos casos cercanos al máximo que podría tener una connotación negativa.

Este representa la capacidad de compartir las emociones negativas de otra persona, es decir, de sintonizar emocionalmente con ésta. Los sujetos con puntuaciones altas tenderán a tener redes sociales de calidad y serán personas más bien emotivas y cálidas en sus relaciones interpersonales, quizás con una cierta tendencia a sobreimplicarse en los problemas de los demás. Las personas con puntuaciones extremadamente altas se caracterizan por autoinformar de elevados niveles de neuroticismo. Esto, con una alta probabilidad, puede interferir negativamente en la vida de la persona, llegando incluso a distorsionar el sufrimiento del otro hasta percibirlo como mayor de lo que en realidad es. Las personas con puntuaciones bajas no se conmueven fácilmente, son poco emotivas y emocionalmente distantes y no encuentran grandes dificultades en distinguir sus necesidades y emociones de las de los demás. Su red social suele ser de menor calidad que la de las personas con puntuaciones altas.

d. Alegría empática (AE)

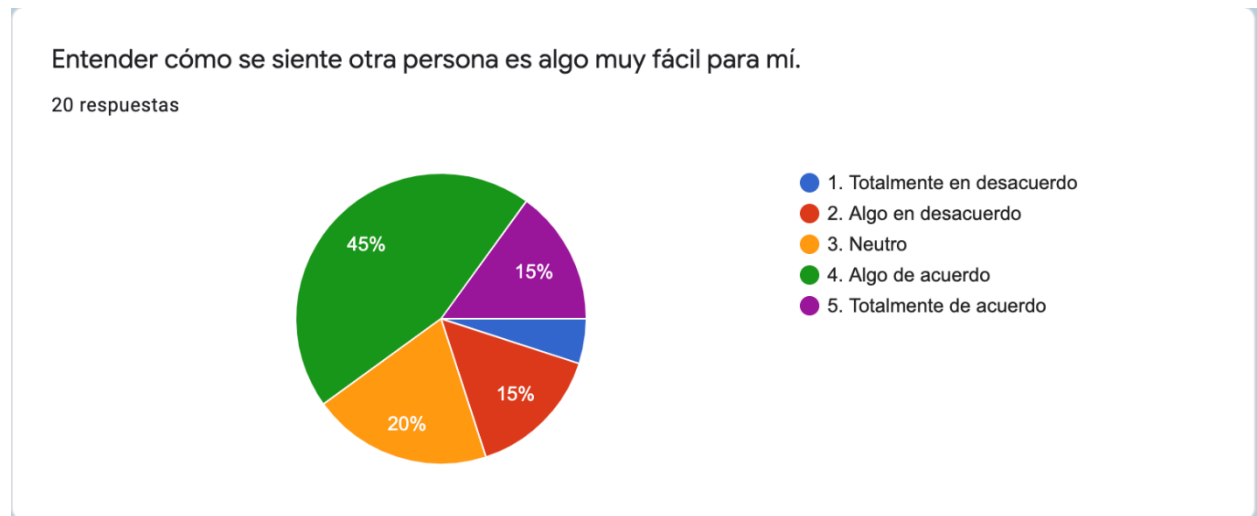
Se observa una elevada media, con un 85% por sobre ella, que pudiera representar un desafío a estos líderes.

Esta se refiere a la capacidad de compartir las emociones positivas de otra persona. Las personas con una puntuación alta en Alegría empática tienen facilidad para alegrarse con los éxitos o acontecimientos positivos que les suceden a los demás, lo que se relaciona con una red social de buena calidad. Una puntuación extremadamente alta puede implicar que la propia

felicidad depende de la felicidad de los demás y que la persona se olvida de alcanzar las propias metas e incluso, en ocasiones, podría llegar a dejar en un segundo plano la propia realización personal. Al contrario, sucede cuando la puntuación en esta escala es baja, lo cual denota una menor tendencia a compartir las emociones positivas de los demás

Se observan, adicional y particularmente, dos respuestas que componen el Test que ilustran la dificultad que sienten las personas encuestadas a la hora de reconocer las emociones, ya que al 35% de los encuestados le cuesta entender cómo se siente la otra persona (figura 1- A).

Figura 1 -A



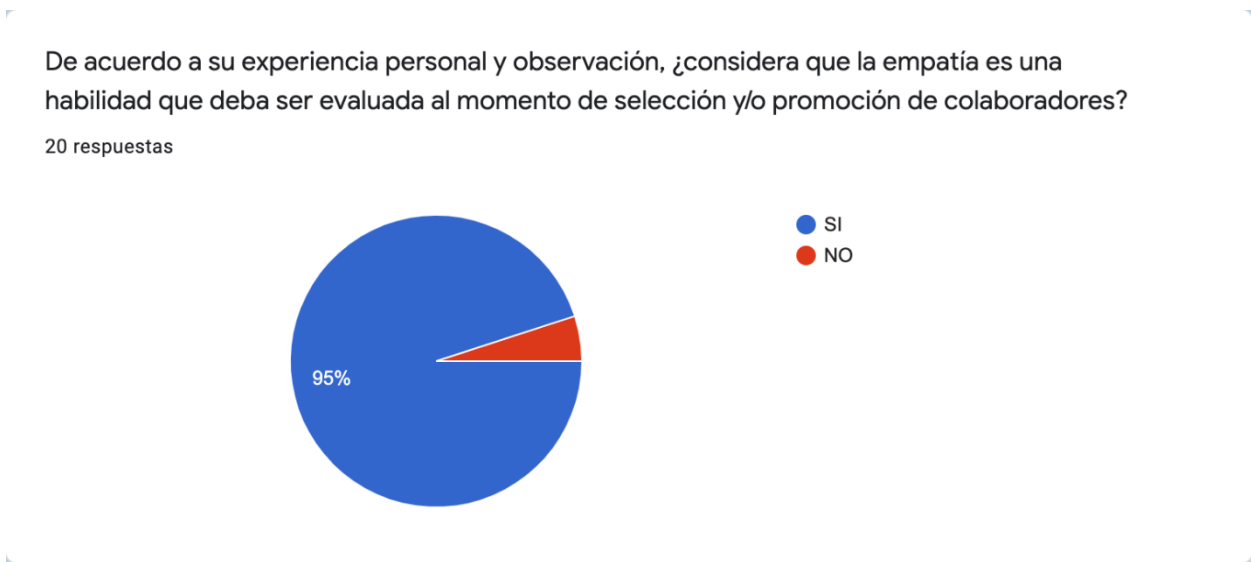
En el ámbito de la comprensión, ya no del reconocimiento, al 55% le resulta difícil ponerse en el lugar de otra persona con la que no está de acuerdo (figura 1- B).

Figura 1- B



Casi la totalidad de los encuestados considera que la empatía es una habilidad que debe ser evaluada para la selección y promoción del personal (Figura 1- C).

Figura 1- C

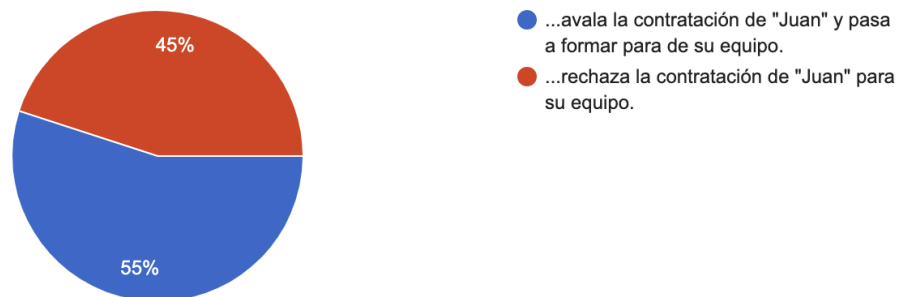


No obstante, un 55% estaría dispuesto a contratar a una persona para su equipo, aun sin tener en cuenta los resultados a nivel de empatía del candidato (figura 1- D). Esta inconsistencia, sumada a la complejidad de detectar las emociones de las personas y la dificultad de comprensión de quién no piensa igual, se presume como desafío organizacional que requerirá la utilización de múltiples recursos por parte del líder.

Figura 1- D

Situación hipotética: Usted está a cargo del área de atención al cliente de una reconocida empresa de servicios y se encuentra definiendo la conformación de su equipo. Desde el área de Recursos Humanos alertan que "Juan" ha dado por debajo de la media en su performance de empatía, pero por encima en habilidades analíticas. Usted tiene, además, referencias que evidencian lo relevado. Entonces usted...

20 respuestas



14. Recomendaciones para la mejora de la empatía

1. Contribuir en reforzar autoestima, brindando seguridad psicológica, haciendo sentir que las personas son importantes y valiosas, proporcionando afecto y reconocimiento, en un ambiente seguro y libre de amenazas.

2. Influir para que la gente se centre en el presente, para poder enfocarse en el futuro de forma realista y optimista.
3. Favorecer e impulsar la vida saludable en el plano físico y mental.
4. Establecer propósitos y metas individuales específicas, medibles, realizables, realistas y limitadas en tiempo -SMART-.
5. Se aprenda a escuchar atenta y activamente, así como el estar pendientes del lenguaje corporal de las personas, con la finalidad de comprenderlas afectivamente. También supone el esforzarse en ser empáticos y sensibles, para ponerse en el lugar de los otros.
6. Se dialogue con cortesía, con fines constructivos y basados en la sinceridad.
7. Que las diferentes personas que componen la empresa dejen de tener espíritu tribal por anteponer lo departamental a lo colectivo, y se integren en el todo: comunicándose mejor y trabajando en equipo.
8. Que se fomente el espíritu y la actitud para el trabajo en equipo, y que se lleguen a acuerdos negociados bajo el faro orientador ganar-ganar. En los que prive el aportar valor al colectivo por encima de los egoísmos individuales, es decir tener intención genuina de ayudar y servir al grupo.
9. Promover el acceso amplio, fácil y rápido al intercambio de información que permita una veloz toma de decisiones.
10. Permitir que la gente participe en la toma de decisiones según niveles, a medida en que aumentan la cualificación individual y técnica de cada integrante.
11. Promover la autogestión y los liderazgos personales en cada una de las áreas de la empresa.

12. Propiciar espacios colaborativos para el trabajo de equipos multidisciplinarios con capacidad de reacción adaptativa que propicien la creatividad e innovación veloz, con centro en el cliente.
13. Incentivar la creatividad y la innovación.
14. Que cada miembro del equipo sepa que su trabajo tiene sentido y que es significativo en función del logro.
15. Fortalecer la confianza y ser ejemplo en comportamientos basados en valores éticos. Tanto como en ser íntegro, responsable, honesto, prudente y, por sobre todo, humilde con consciencia clara de los límites propios y de la necesaria complementariedad con los demás.

En las interrelaciones, la comunicación y feedback, el sentido de pertenencia y apego, está la clave. El liderazgo empático constituye una destreza interpersonal poderosa, que de cultivarse y ponerse en práctica, mejorará las relaciones humanas y creará una mejor organización, y una sociedad, con mayor éxito.

15. Conclusión

Contar con la habilidad de ser empático es fundamental para un liderazgo eficaz. Transforma por completo el entorno de trabajo haciéndolo más colaborativo, con verdadera cohesión del equipo de trabajo y en el que existe un mayor entendimiento.

La empatía garantiza la buena comunicación ya que los líderes empáticos tienen el deseo de entender y valorar el punto de vista del personal. Tienen la capacidad de aceptar las opiniones sin

juzgarlas, aunque no las compartan y tienen en consideración los sentimientos de los demás. Esto no solo genera confianza en el equipo, sino que crea un entorno de trabajo más colaborativo. Las personas con empatía prestan atención a la comunicación no verbal, como las expresiones de la cara o el tono de voz lo que les permite entender mejor a los miembros de su equipo y darles el apoyo que necesitan.

La empatía ayuda a resolver los conflictos ya que los líderes empáticos prestan atención a su entorno, son capaces de detectar los conflictos en el grupo de trabajo con antelación y los resuelven con rapidez. Sus compañeros/as les respetan y saben cómo reaccionarán sus empleados/as, y esto les permite ser diplomáticos y comprensivos en la gestión de conflictos.

La empatía permite tener una visión general y los líderes empáticos se mantienen fieles a la visión de la empresa y sus propias opiniones, pero al mismo tiempo entienden cómo piensan y sienten sus empleados/as. La empatía sobresale como el factor motivacional que, sin duda alguna, contribuye al éxito de la empresa. Pero para que el éxito sea tal, será necesario un esfuerzo y, porque no, un entrenamiento en habilidades que permitan identificar y gestionar las emociones de las personas.

A partir del trabajo de campo se observan aspectos muy positivos, como aquél que reconoce la relevancia de la empatía y la conveniencia de medirla, manifestada por casi la totalidad de los testeados. No obstante, se observa con preocupación las decisiones que tomarían más de la mitad de estos mismos encuestados, contradiciendo el sentido común y, fundamentalmente, lo diagnosticado, avalando la contratación de una persona con bajo score en habilidades que le serán críticas para cumplir las exigencias propias de la posición. También se detectan brechas en el ámbito del reconocimiento de la emoción y sentimientos de las personas, por lo que se cree importante ser consciente de ello y redoblar todo esfuerzo personal y, fundamentalmente,

organizacional, ya que como muchas veces se ha dicho “las personas no renuncian a sus trabajos, renuncian a sus jefes”.

Referencias Bibliográficas

- Balart Gritti, J. (2013) La Empatía: La clave para conectar con los demás. Recuperado de http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_250513.pdf
- Barnes, M. L., & Sternberg, R. J. (1989). Social intelligence and decoding of nonverbal cues. In *Intelligence*, 13(3), 263-287.
- Bennis, W. (2003). The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations. In John Wiley & Sons. Recuperado de <https://www.wiley.com/en-us/The+Emotionally+Intelligent+Workplace%3A+How+to+Select+For%2C+Measure%2C+and+Improve+Emotional+Intelligence+in+Individuals%2C+Groups%2C+and+Organizations-p-9780787961053>
- Binet, A. (1983). La inteligencia: su medida y educación. En *Infancia y Aprendizaje*, 6(22), 115-120.
- Bolman, L.G. y Deal, T.E. (1994): Looking for Leadership: Another Search Party's Report. In *Educational Administration Quarterly*, 30 (1), 77-96.
- Braidot, N. (2016). *Neurociencias para tu vida*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica.
- Canga, L. S. (2020). *Los tres cerebros del líder*. (En impresión).
- Carpena, A. (2016). *La empatía es posible*. Bilbao, España: Editorial Desclée.
- Carpena, A. (2010). Desarrollo de las competencias emocionales en el marco escolar. En *CEE Participación Educativa*, 15, pp. 40- 57
- Cherniss, C. & Goleman, D. (2005). *Inteligencia Emocional en el Trabajo*. Barcelona, España. Editorial Kairós, S.A.
- Delgado, I. (2014). *Destrezas Sociales*. Barcelona, España. Editorial Paraninfo

Eisenberg N. Emotion, regulation, and moral development. In *Annu Rev Psychol* 2000; 51: 665-97.

Gago Martínez, M. A. (2016) *Neuroliderazgo para el alto desempeño: en la vida y la empresa*. España. Editorial Gago Martínez.

Ghadiri, A., Habermacher, A., & Peters, T. (2013). Neuroleadership: A journey through the brain for business leaders. In *Springer Science & Business Media*.

García, E. G., Marqués, J. G., & Unturbe, F. M. (2011). Neuronas espejo y teoría de la mente en la explicación de la empatía. En *Ansiedad y estrés*, 17(2), 265-279.

Gardner, H. (1999). *Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century*. Nueva York, USA: Basic Books.

Gardner, H. (2001). *La inteligencia reformulada: las inteligencias múltiples en el siglo XXI*. Barcelona, España. Editorial Paidós.

Gardner, H. (2012). *La educación de la mente y el conocimiento de las disciplinas*. Barcelona, España. Editorial Paidós.

Goleman, D. (1998b). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona, España. Editorial.

Goleman, D. (1999). *Inteligencia Emocional en la empresa*. Barcelona, España. Editorial Vergara.

Goleman, D., & Boyatzis, R. (2008). La inteligencia social y la biología del liderazgo. En *Harvard Business Review*, 86(9), 86-95.

Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. En *Harvard Business Review*, 11, 109-122.

Guillazo Blanch, G., Soriano-Mas, C., Vale Martínez, A. M., Redolar Ripoll, D., & Torras García, M. (2007). *Fundamentos de neurociencia*. Barcelona, España. Editorial UOC.

- Kaufmann, A. E. (1997). Liderazgo transformador y formación continua. In *Reis*, 163-184.
- Kunda Z. Social cognition: making sense of people. In *Cambridge, MA*. MIT Press; 1999.
- Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2005). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. En *Psicodebate*, 6, 107-122
- Martín, M. (2007). Análisis histórico y conceptual de las relaciones entre la inteligencia y la razón. Recuperado de <http://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/2666/1685391x.pdf?sequence=1>
- Moya L., Herrero, N., & Bernal, M. C. (2010). Bases neuronales de la empatía. En *Rev Neurol*, 50(2), 89-100.
- Moya, L. (2014). *La empatía entenderla para entender a los demás*. Barcelona, España. Editorial Plataforma.
- Schvarstein, L. (2003). *La inteligencia social de las organizaciones*. México. Editorial Paidós.
- Villamizar, G., & Donoso, R. (2013). Definiciones y teorías sobre inteligencia. Revisión histórica. En *Psicogente*, 16(30).
- Thorndike, E. L., & Gates, A. I. (1929). *Elementary principles of education*. New York, USA. Editorial The Macmillan Company.
- Vorhauser- Smith, S. (2011). The neuroscience of talent management. In *Employment Relations Today*, 38(1), 17-22.
- Yukl, G., & Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. In *Journal of Applied psychology*, 77(4), 525.
- Wong, C. M. T., Day, J. D., Maxwell, S. E., & Meara, N. M. (1995). A multitrait-multimethod study of academic and social intelligence in college students. In *Journal of educational psychology*, 87(1), 117.

Anexos

Anexo A: Test Empatía Cognitiva y Afectiva

TECA

Nombre _____

Sexo V M

Edad / /

Fecha / /

Las siguientes frases se refieren a sus sentimientos y pensamientos en una variedad de situaciones. Indique cómo le describe cada situación eligiendo la puntuación de 1 a 5 como se indica a la derecha. Cuando haya elegido su respuesta, **rodee con un círculo** el número correspondiente. Lea cada frase cuidadosamente antes de responder. Conteste honestamente con lo que más se identifique, ya que no hay respuestas correctas o incorrectas. No deje ninguna frase sin contestar.

- ① Totalmente en desacuerdo
- ② Algo en desacuerdo
- ③ Neutro
- ④ Algo de acuerdo
- ⑤ Totalmente de acuerdo

1	Me resulta fácil darme cuenta de las intenciones de los que me rodean.	1	2	3	4	5
2	Me siento bien si los demás se divierten.	1	2	3	4	5
3	No me pongo triste sólo porque un amigo lo esté.	1	2	3	4	5
4	Si un amigo consigue un trabajo muy deseado, me entusiasmo con él.	1	2	3	4	5
5	Me afecta demasiado ver programas de televisión donde se muestran los problemas de otras personas.	1	2	3	4	5
6	Antes de tomar una decisión intento tener en cuenta todos los puntos de vista.	1	2	3	4	5
7	Rara vez reconozco cómo se siente una persona con sólo mirarla.	1	2	3	4	5
8	Me afecta poco escuchar desgracias sobre personas desconocidas.	1	2	3	4	5
9	Me pone contento ver que un amigo nuevo se encuentra a gusto en nuestro grupo.	1	2	3	4	5
10	Me es difícil entender cómo se siente una persona ante una situación que no he vivido.	1	2	3	4	5
11	Cuando un amigo se ha portado mal conmigo intento entender sus motivos.	1	2	3	4	5
12	A menos que se trate de algo muy grave, me cuesta llorar con lo que les sucede a otros.	1	2	3	4	5
13	Reconozco fácilmente cuándo alguien está de mal humor.	1	2	3	4	5
14	No siempre me doy cuenta cuando la persona que tengo al lado se siente mal.	1	2	3	4	5
15	Intento ponerme en el lugar de los demás para saber cómo actuarán.	1	2	3	4	5
16	Cuando a alguien le sucede algo bueno siento alegría.	1	2	3	4	5
17	Si tengo una opinión formada no presto mucha atención a los argumentos de los demás.	1	2	3	4	5
18	A veces sufro más con las desgracias de los demás que ellos mismos.	1	2	3	4	5
19	Me siento feliz sólo con ver felices a otras personas.	1	2	3	4	5
20	Cuando alguien tiene un problema intento imaginarme cómo me sentiría si estuviera en su situación.	1	2	3	4	5
21	No siento especial alegría si alguien me cuenta que ha tenido un golpe de suerte.	1	2	3	4	5
22	Cuando veo que alguien recibe un regalo no puedo reprimir una sonrisa.	1	2	3	4	5
23	No puedo evitar llorar con los testimonios de personas desconocidas.	1	2	3	4	5
24	Cuando conozco gente nueva me doy cuenta de la impresión que se han llevado de mí.	1	2	3	4	5
25	Cuando mis amigos me cuentan que les va bien, no le doy mucha importancia.	1	2	3	4	5
26	Encuentro difícil ver las cosas desde el punto de vista de otras personas.	1	2	3	4	5
27	Entender cómo se siente otra persona es algo muy fácil para mí.	1	2	3	4	5
28	No soy de esas personas que se deprimen con los problemas de los demás.	1	2	3	4	5
29	Intento comprender mejor a mis amigos mirando las situaciones desde su perspectiva.	1	2	3	4	5
30	Me considero una persona fría porque no me conmuevo fácilmente.	1	2	3	4	5
31	Me doy cuenta cuando las personas cercanas a mí están especialmente contentas sin que me hayan contado el motivo.	1	2	3	4	5
32	Me resulta difícil ponerme en el lugar de personas con las que no estoy de acuerdo.	1	2	3	4	5
33	Me doy cuenta cuando alguien intenta esconder sus verdaderos sentimientos.	1	2	3	4	5



Autores: B. López-Pérez, I. Fernández-Pinto y F. J. Abad García
 Copyright © 2008, 2015 by TEA Ediciones, S.A.U., Madrid, España - Este ejemplar está impreso en DOS TINTAS. Si le presentan otro en tinta negra es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE - Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial. Impreso en España. Printed in Spain.

Planilla de puntuación:

TECA

CÁLCULO DE PUNTUACIONES

La puntuación correspondiente a la respuesta que la persona evaluada ha dado en la primera página del autocorregible aparecerá señalada en esta segunda página.

Para calcular las puntuaciones en las cuatro escalas del Test (AP: Adopción de perspectivas; CE: Comprensión emocional; EE: Estrés empático; AE: Alegría empática) debe copiar la puntuación de cada ítem en el recuadro sombreado que aparece en la misma fila a la izquierda.

Posteriormente deberá sumar las puntuaciones de los recuadros por columnas y anotar el resultado en la casilla correspondiente a la PD (puntuación directa) de cada escala.

Para calcular la puntuación en el test, deberá sumar la puntuación en las cuatro escalas y anotar el resultado en la casilla PD total. Para convertir las puntuaciones directas en puntuaciones percentiles (Pc), debe consultar los baremos del manual (Anexo A) y anotar en las casillas sombreadas el resultado.

	AP	CE	EE	AE					
1		■			1	2	3	4	5
2				■	1	2	3	4	5
3			■		5	4	3	2	1
4				■	1	2	3	4	5
5			■		1	2	3	4	5
6	■				1	2	3	4	5
7		■			5	4	3	2	1
8			■		5	4	3	2	1
9				■	1	2	3	4	5
10		■			5	4	3	2	1
11	■				1	2	3	4	5
12			■		5	4	3	2	1
13		■			1	2	3	4	5
14		■			5	4	3	2	1
15	■				1	2	3	4	5
16				■	1	2	3	4	5
17	■				5	4	3	2	1
18			■		1	2	3	4	5
19				■	1	2	3	4	5
20	■				1	2	3	4	5
21				■	5	4	3	2	1
22				■	1	2	3	4	5
23			■		1	2	3	4	5
24		■			1	2	3	4	5
25				■	5	4	3	2	1
26	■				5	4	3	2	1
27		■			1	2	3	4	5
28			■		5	4	3	2	1
29	■				1	2	3	4	5
30			■		5	4	3	2	1
31		■			1	2	3	4	5
32	■				5	4	3	2	1
33			■		1	2	3	4	5

Pc total		Pc por escalas		Consultar Baremos		PD por escalas		= PD total																	
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%;"></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">AP</td><td style="text-align: center;">CE</td><td style="text-align: center;">EE</td><td style="text-align: center;">AE</td></tr> </table>					AP	CE	EE	AE					<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%;"></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">AP</td><td style="text-align: center;">CE</td><td style="text-align: center;">EE</td><td style="text-align: center;">AE</td></tr> </table>					AP	CE	EE	AE			
AP	CE	EE	AE																						
AP	CE	EE	AE																						

Anexo B: Baremos

VARONES + MUJERES						
Percentiles	TOTAL	AP	CE	EE	AE	Puntuaciones T
1	79-81	0-18	0-15	0-11	0-19	27
2	82-86	19	16-19	12	20-21	29
3	87-88	-	-	13	22	31
4	89	20	20	-	23	32
5	90-92	21	21	14	24	34
10	93-96	22-23	22-23	15-17	25-26	37
15	97-99	24	24-25	18-19	27	40
20	100-103	25	26	-	28	42
25	104-105	-	27	20	29	43
30	106-107	26	-	21	-	44
35	108-109	-	28	22	30	46
40	110	27	29	23	-	47
45	111-112	28	-	24	31	49
50	113-115	29	30	-	32	50
55	116-118	-	-	25	-	51
60	119-120	30	31	26	-	53
65	121	-	32	27	33	54
70	122-123	31	-	-	-	56
75	124-125	32	33	28	34	57
80	126-127	-	34	29	35	58
85	128-130	33	35	30-31	36	60
90	131-133	34	36	32	37	63
95	134-136	35	37	33	38	66
96	137-138	36	38	34	-	68
97	139	37	-	35	-	69
98	140-142	38	39	36-37	39	71
99	143-165	39-40	40-45	38-40	40	73
N	380	380	380	380	380	N
Media	114,73	28,66	30,09	24,44	31,53	Media
Dt	13,98	4,43	5,06	5,69	4,24	Dt

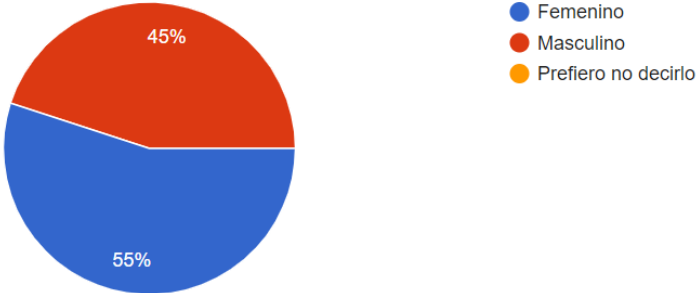
VARONES						
Percentiles	TOTAL	AP	CE	EE	AE	Puntuaciones T
1	0-79	0-17	0-14	0-11	0-19	27
2	80-81	-	15-16	-	20	29
3	82-83	18	17-18	12	21	31
4	84-85	19	19	-	-	32
5	86-87	20	20	13	22	34
10	88-92	21-22	21	14-15	23-25	37
15	93-94	23	22-23	16	26	40
20	95-98	24	24	17	27	42
25	99	25	25	18	-	43
30	100-102	-	26	19	28	44
35	103-104	-	27	-	-	46
40	105-106	26	28	20	29	47
45	107	27	-	21	30	49
50	108	-	-	-	-	50
55	109	28	29	22	-	51
60	110	-	30	23	31	53
65	111-112	29	31	24	32	54
70	113-114	-	-	-	33	56
75	115-117	30	32	25	-	57
80	118-119	31	-	26	34	58
85	120-122	32-33	33	27	35	60
90	123-124	34	34-35	28	-	63
95	125-129	35	36	29-30	36	66
96	130	36	37	31	-	68
97	131-133	37	-	32	37	69
98	134-135	38	38	33	-	71
99	136-165	39-40	39-45	34-40	38-40	73
N	160	160	160	160	160	N
Media	108,23	27,75	28,51	21,75	30,23	Media
Dt	12,60	4,54	5,09	5,15	4,23	Dt

MUJERES						
Percentiles	TOTAL	AP	CE	EE	AE	Puntuaciones T
1	0-88	0-18	0-18	0-12	0-19	27
2	89-93	19-20	19-20	13-14	20-23	29
3	94	-	21-22	15	-	31
4	95	21	23	16-17	24	32
5	96-97	22	24	18	25	34
10	98-100	23-24	25-26	19-20	26-27	37
15	101-104	-	-	21	28	40
20	105-107	25	27	-	29	42
25	108-110	26	28	22	30	43
30	111-112	-	29	23	-	44
35	113-115	27	-	24	31	46
40	116-118	28-29	30	25	-	47
45	119-120	-	-	26	32	49
50	121	-	31	-	-	50
55	122-123	30	-	27	-	51
60	124	-	32	28	33	53
65	125	31	33	-	34	54
70	126	-	34	29	-	56
75	127-129	32	35	30	35	57
80	130-131	-	-	31	36	58
85	132-133	33	36	32	-	60
90	134-135	34	37	33	37	63
95	136-139	35	38	34	38	66
96	140	36	39	35	-	68
97	141-143	37	-	36	39	69
98	144-146	38	40	37	-	71
99	147-165	39-40	41-45	38-40	40	73
N	220	220	220	220	220	N
Media	119,45	29,32	31,25	26,40	32,48	Media
Dt	13,02	4,24	4,72	5,26	4,00	Dt

Anexo C: Datos demográficos

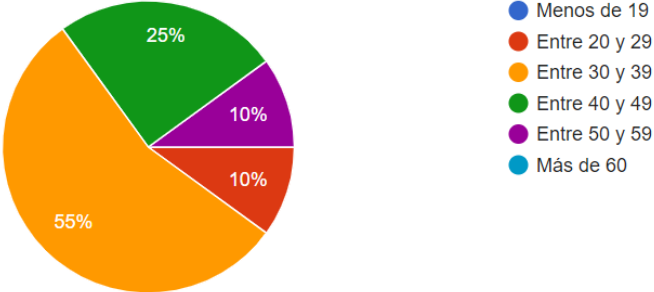
Género

20 respuestas



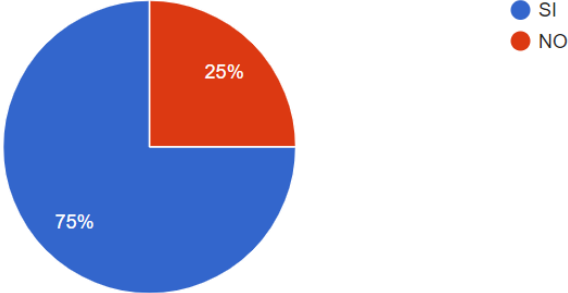
Edad

20 respuestas



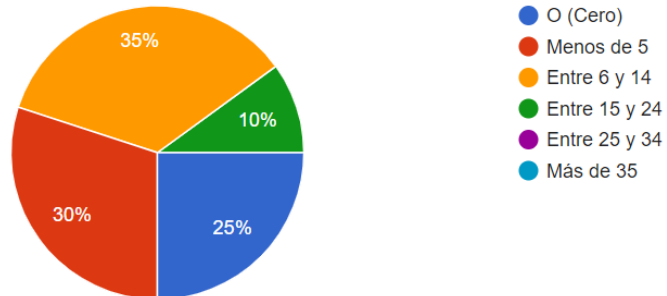
En tu trabajo, ¿tienes un equipo a cargo?

20 respuestas



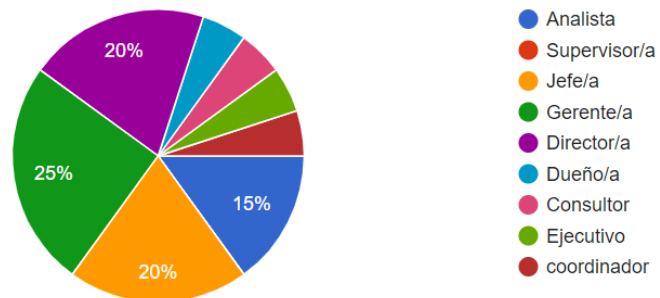
¿Compuesto por cuantas personas? (Si tu respuesta anterior fue "NO", por favor, consigná "0")

20 respuestas



Por favor, indicá tu posición actual

20 respuestas



Por favor, indicá tu antigüedad laboral en la empresa actual

20 respuestas

