

***El impacto de la  
inteligencia emocional de  
los líderes en el  
compromiso afectivo de  
los subalternos***

Presentado por:  
Giovanna Lorenzini  
Cód. 200428460

Asesor:  
Elvira Salgado

Proyecto de grado para optar el título  
Maestría en Administración de Empresas

Universidad de los Andes  
Facultad de Administración  
Bogotá, D.C., 2006

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>1. INTRODUCCION</b>	<b><u>1</u></b>
<b>2. MARCO TEORICO</b>	<b><u>221</u></b>
<b>2.1 Inteligencia emocional</b>	<b><u>221</u></b>
2.1.1 Conocer las propias emociones	<u>551</u>
2.1.2 Manejar las emociones	<u>661</u>
2.1.3 La propia motivación	<u>881</u>
2.1.4 Reconocer emociones en los demás o empatía	<u>991</u>
2.1.5 Manejar las relaciones	<u>10101</u>
<b>2.2 Compromiso</b>	<b><u>12121</u></b>
<b>3. ¿LA EMPATIA, EL MANEJO DE LAS EMOCIONES Y LAS RELACIONES DEL JEFE IMPACTAN EL COMPROMISO AFECTIVO DE LOS SUBALTERNOS?</b>	<b><u>21211</u></b>
<b>4. METODOLOGIA</b>	<b><u>25251</u></b>
4.1 Muestra	<u>25251</u>
4.2 Procedimiento	<u>25251</u>
4.3 Encuesta	<u>26261</u>
4.4 Análisis	<u>27271</u>
<b>5. RESULTADOS</b>	<b><u>28281</u></b>
<b>6. CONCLUSIONES</b>	<b><u>33331</u></b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b><u>36361</u></b>
<b>LISTA DE TABLAS</b>	<b><u>38381</u></b>
<b>ANEXOS</b>	<b><u>39391</u></b>
<b>ANEXOS</b>	<b><u>39391</u></b>

## 1. INTRODUCCION

En este documento se definirá de manera adecuada y sencilla el compromiso y la inteligencia emocional. Para estudiarlos es necesario entender la definición y los componentes de cada uno, dado que esta será la materia prima para elaborar una encuesta que determine la relación entre cada uno de ellos y así llegar a determinar que aspectos son relevantes y profundizar en los mismos.

El objetivo final es determinar si la inteligencia emocional del jefe influye de alguna manera en el nivel de compromiso de sus subalternos. Algunos jefes lo son simplemente porque tienen personas a cargo, pero esto no supone que tengan las habilidades necesarias para dirigir un equipo de trabajo y es precisamente de este tipo de jefes de donde nace este proyecto.

Enfrentarse como empleado a un jefe que no cuenta con las características personales de un “líder”, genera una inseguridad en el jefe y en su equipo, por lo que la relación entre las dos partes termina basándose no en la influencia sino en la coerción hacia el equipo, el cual termina respondiendo frente al líder y la organización por una política de terror y no por un compromiso real. Dado que encontramos jefes con muy buenas habilidades para manejar el recurso humano y otros que no, se quiere determinar si ese manejo de la inteligencia emocional del jefe es o no relevante para el compromiso de sus subalternos.

Este trabajo constituirá una oportunidad para entender hasta que punto la inteligencia emocional es un factor relevante por su influencia en los subalternos y a partir de ahí, la posibilidad de aprender del tema y poder tener un equipo realmente comprometido por convicción y no por coerción.

## 2. MARCO TEORICO

A continuación se definirán dos aspectos claves para este proyecto: la inteligencia emocional y el compromiso, y los componentes de cada uno.

### **2.1 Inteligencia emocional**

La inteligencia emocional es un concepto relativamente nuevo que nace en 1.990 con el psicólogo Peter Salovey y John Mayer de la Universidad de Yale. Posteriormente este concepto fue tomado por Goleman<sup>1</sup>, quien lo desarrolló exhaustivamente.

Salovey y Mayer utilizaron el término inteligencia emocional “para describir cualidades como la comprensión de los propios sentimientos, la comprensión de los sentimientos de otras personas y el control de la emoción de forma que intensifique la vida”.<sup>2</sup>

El concepto de la inteligencia emocional entra a reevaluar lo que se daba por sentado. Se creía que el éxito en la vida, tanto personal como laboral. Era determinado únicamente por el coeficiente intelectual del individuo (CI). Así, se “aseguraba”, que si un niño tenía un alto coeficiente intelectual era muy probable que triunfara en la vida. De acuerdo con este constructo, a todos se nos educó formalmente pensando en que debíamos abarcar una gran serie de conocimientos y siempre se pensó que el mejor alumno del curso tendría gran éxito en su vida adulta. Así se nos educó en geografía, biología, física, historia y en otra serie de disciplinas pero jamás se nos educó emocionalmente.

Como lo afirman Cooper y Sawaf, “pienso en muchos de mis antiguos condiscípulos en la facultad de administración, que durante sus estudios

---

<sup>1</sup> Goleman, Daniel. La práctica de la inteligencia emocional. Barcelona: Kairós, 2002.

<sup>2</sup> Universidad del Rosario. El impacto de la inteligencia emocional en nuestras relaciones. Disponible en: <http://www.rosario.org.mx/biblioteca/inteligencia%20emocional.htm>. Consultado: abril 2 de 2006, 3:21 p.m.

manejaron por lo menos un millón de números y analizaron un millar de balances generales, pero ninguno de ellos recibió treinta segundos de consejo sobre la manera de formar relaciones profundas, confiables, ni de respetar y expresar valores humanos hondamente sentidos e intuición creativa (la inteligencia combinada del corazón y la cabeza), ni de cómo mantener la credibilidad e integridad al mismo tiempo que uno fluye con los problemas en vez de dejarse apabullar o descarrilar por ellos”.<sup>3</sup>

El concepto de que el éxito de una persona depende únicamente de su CI, está revaluado desde la década de los 90. Según algunas investigaciones, el coeficiente intelectual no es el único determinante en el éxito en la vida de las personas. Esto explica por que muchos de los “mejores alumnos” en el colegio, en su vida adulta no son las personas más exitosas en su vida en general. Por ejemplo, un estudio realizado con 95 alumnos de Harvard, arrojó los siguientes resultados: “Los hombres que habían obtenido las puntuaciones más elevadas en la facultad no habían alcanzado demasiados éxitos en términos de salario, productividad y categoría profesional en comparación con los compañeros que habían obtenido menor puntuación. Tampoco habían obtenido las mayores satisfacciones en su vida, ni la mayor felicidad en las relaciones de amistad, familiares y amorosas”.<sup>4</sup>

Hoy, a la luz de la teoría de la inteligencia emocional, se cree que el éxito en la vida está dado por una combinación entre el coeficiente intelectual (CI) y el coeficiente emocional (CE). Aunque según Goleman “existe una ligera correlación entre CI y algunos aspectos de la inteligencia emocional, aunque lo suficientemente baja para que resulte claro que estas son entidades totalmente independientes”<sup>5</sup>, también es cierto según este mismo autor, que “estas dos

---

<sup>3</sup> Cooper, Robert K; Sawaf, Ayman. Editorial Norma S.A., La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones, Santafé de Bogotá ; Barcelona : Grupo Editorial Norma, c1998. Pág. XXIX y XXX (Prólogo).

<sup>4</sup> La inteligencia emocional : por qué es más importante que el coeficiente intelectual . Buenos Aires ; Bogotá : Javier Vergara Editor, c1996. Pág 55.

<sup>5</sup> Ibid. Goleman, Daniel. Pág 65.

formas diferentes de conocimiento interactúan para construir nuestra vida mental.”<sup>6</sup>

Goleman hace una explicación de la diferencia entre las “dos mentes”: “La mente racional, es la forma de comprensión de la que somos típicamente conscientes: más destacada en cuanto a la conciencia reflexiva, capaz de analizar y meditar. Pero junto a este existe otro sistema de conocimiento, impulsivo, poderoso, aunque a veces ilógico: la mente emocional.”<sup>7</sup> La relación que existe entre estas dos mentes es evidente. Y es aquí donde la inteligencia emocional entra a jugar un papel importante. La base fundamental de la inteligencia emocional en su forma más básica y sencilla, busca explicar que las emociones pueden ser inteligentes; es decir, que las podemos manejar y no debemos estar a merced de ellas. A veces, se enseña que las emociones vienen como una tormenta y se apropian de nosotros, diciendo o haciendo cosas de las que no somos conscientes en el momento y que posteriormente nos generan remordimiento. Uno de los pilares de la inteligencia emocional trata precisamente de este punto: de ser conscientes de lo que sentimos y ser capaces de controlarlo, pero no desde la represión, sino desde el autocontrol.

Dado que el CI ha sido ampliamente estudiado y hace parte de la cultura en la que fuimos criados, no requiere explicación, pero puesto que el CE es un concepto relativamente nuevo, es importante saber que se considera como una persona emocionalmente experta. “...las que conocen y manejan bien sus propios sentimientos e interpretan y se enfrentan con eficacia a los sentimientos de los demás...”<sup>8</sup>

Según Salovey y posteriormente Goleman, tal y como este último lo menciona en su libro “La inteligencia emocional”, la inteligencia emocional tiene cinco componentes que a continuación se explican.

---

<sup>6</sup> Ibid. Goleman, Daniel. Pág 27.

<sup>7</sup> Ibid. Goleman, Daniel. Pág 27.

<sup>8</sup> Ibid. Goleman, Daniel. Pág 56.

### 2.1.1 Conocer las propias emociones

Este primer componente trata básicamente de ser capaz de identificar las propias emociones en el mismo momento en que se experimentan. Es hacer conciencia de uno mismo. La capacidad de saber qué estamos sintiendo en cada momento. Según como interpreto yo este primer componente se trata de ser capaces de identificar si estamos tristes, bravos, deprimidos, entre otros y la razón por la cual nos estamos sintiendo así y esta labor requiere una introspección. Como lo explica Meyer: “conciencia de uno mismo significa ser consciente de nuestro humor y de nuestras ideas sobre ese humor”.<sup>9</sup> Cuando uno hace conciencia de lo que siente, esto permite no sólo actuar sobre la emoción sino adicionalmente tratar de salir de ella. Según Meyer, las personas adoptan unas posiciones específicas para enfrentarse a sus emociones y las define así

- Consciente de sí mismo: Conscientes de las emociones que experimentan. Suelen ser sanos psicológicamente hablando, positivos e independientes.
- Sumergido: Se dejan abrumar y atrapar por sus emociones. Rara vez tienen conciencia de sus sentimientos y pueden sentirse descontroladas en el campo emocional.
- Aceptador: Suelen tener claridad en cuanto a lo que sienten pero lo aceptan sin intentar cambiar sus estados de ánimo, bien sea cuando se trata de estados positivos o negativos. En los positivos no habría razón para modificación del estado de ánimo, pero es en los negativos en los que se presenta el peligro de una personalidad depresiva.
- Como se ha demostrado en varios estudios, las emociones son fundamentales para la vida. Las personas a las que a través de procedimiento quirúrgicos se les han inhibido las emociones, son personas que viven una vida en la que no existe una jerarquía en sus

---

<sup>9</sup> Goleman Daniel, Javier Vergara Editor, *La Inteligencia Emocional*, Buenos Aires, 1996. Pág 68

relaciones, no experimentan ningún tipo de sentimiento frente a ninguna situación y pierden la capacidad de tomar decisiones pues dejan de tener preferencias. De ahí que la teoría de la inteligencia emocional no pretende bajo ninguna circunstancia eliminar las emociones. Las emociones, son parte fundamental de nuestra existencia y lo que se busca es que podamos manejar nuestras emociones y no ellas a nosotros. Para poderlas manejar, el primer paso es ser capaces de identificar qué es lo que estamos sintiendo en el momento en el que lo estamos sintiendo y ese es el primer pilar de la inteligencia emocional. Como lo dice Goleman: “La conciencia de las propias emociones es el eslabón que une el fundamento siguiente de la inteligencia emocional: ser capaz de superar el mal humor.”<sup>10</sup>

### **2.1.2 Manejar las emociones**

El segundo pilar de la teoría de la inteligencia emocional consiste en ser capaces de manejar esas emociones que hemos identificado en el primer pilar. Como se mencionó anteriormente, no se trata de la auto castración, de no sentir o de evitar las emociones, sino de ser capaces de manejarlas. Adicionalmente, como lo mencionan Cooper y Sawaf, “Yo prefiero la palabra manejar a dominar. Para mí no es simple cuestión de semántica puesto que tratar de reprimir los sentimientos por pura fuerza de voluntad no sirve para nada y aún puede ser contraproducente y reforzar aún más el impulso. Cuando manejamos los impulsos, logramos una conexión más clara con las verdaderas razones de nuestro enfado y vigilamos más de cerca nuestros niveles de energía y tensión para poder hacer frente a los retos y las dificultades”.<sup>11</sup>

Lo que busca este segundo pilar es que seamos capaces de tener emociones proporcionadas con lo que nos sucede: es decir no reaccionar exagerada o

---

<sup>10</sup> Ibid. Goleman, Daniel. Pág. 77

<sup>11</sup> Op. Cit. Cooper, Robert K; Sawaf, Ayman. Pág. 36.



parcamente ante lo que nos sucede en la vida. Se trata de tener un equilibrio y no dejarnos “poseer” por las emociones. Tal vez Goleman lo explica en unos términos más adecuados: “El objetivo es el equilibrio, no la supresión emocional: cada sentimiento tiene su valor y su significado. Una vida sin pasión sería un aburrido páramo de neutralidad, aislado y separado de la riqueza de la vida misma. Pero como lo indicó Aristóteles lo que se quiere es la emoción adecuada, el sentir de manera proporcionada a las circunstancias.”<sup>12</sup>

Las emociones son indispensables para la vida de los seres humanos y es necesario sentir tristeza para ser capaces de sentir felicidad. Si siempre estuviéramos felices, no podríamos identificar la felicidad pues sería nuestro estado natural. Debemos ser capaces de sentir emociones tanto agradables como desagradables pero de manera proporcionada y equilibrada. Cuando nos dejamos llevar por las emociones negativas, podemos llegar al punto de la depresión y es allí donde las emociones dejan de ser sanas. “La cuestión no surge con la tristeza, la preocupación o la ira comunes y corrientes; normalmente esos estados de ánimo pasan con tiempo y paciencia. Pero cuando estas emociones poseen gran intensidad y se prolongan más allá de un punto adecuado, se funden en sus perturbadores extremos: la ansiedad crónica, la ira incontrolable y la depresión”.<sup>13</sup>

Es importante frenar el pensamiento, pues como vimos atrás, las emociones generan pensamientos y viceversa. Si alimentamos esa emoción negativa con pensamientos más negativos tendremos emociones más negativas y así sucesivamente. Esto nos lleva a entrar en un círculo vicioso sin final y así nos sumergimos en esos sentimientos negativos siendo incapaces de manejarlos. Es importante parar, dimensionar realmente lo que nos sucede, la gravedad y las posibles soluciones y dejar de sobredimensionar eso que nos agobia.

---

<sup>12</sup> Op. Cit. Goleman, Daniel. Pág. 78

<sup>13</sup> Ibid. Goleman, Daniel. Pág. 80

### 2.1.3 La propia motivación

Este tercer pilar se refiere a ser capaces de “controlar” o canalizar nuestras emociones en búsqueda de una meta. Implica controlar ciertos impulsos o emociones con el objetivo de alcanzar esa meta que nos hemos trazado a largo plazo.

Goleman explica este pilar con un ejemplo. Un estudio realizado entre niños de Stanford a quienes se les dijo que si esperaban a que una persona terminara la tarea que estaba realizando, les darían dos bombones, a quienes no esperaran se les daría uno. Hubo unos que pudieron esperar persiguiendo esa meta de los dos bombones, pero hubo otros que prefirieron la gratificación inmediata olvidándose de la meta final que era tener dos. Según los resultados de este estudio “Los que habían resistido la tentación a los cuatro años, como adolescentes eran más competentes en el plano social: personalmente eficaces, seguros de sí mismos, y más capaces de enfrentarse a las frustraciones de la vida. Y más de una década después aún eran capaces de postergar la gratificación para lograr sus objetivos”.<sup>14</sup>

La siguiente definición de automotivación y autorregulación se apoya de manera adecuada los resultados del estudio de Stanford: “Las personas que saben controlar la impulsividad y esperar para obtener su recompensa, cumplen con sus objetivos y están conformes con sus logros”.<sup>15</sup>

Las personas que cuentan con esta “cualidad”, son personas que no se derrumban frente a los obstáculos que se les presentan pues confían en sí mismos y se impulsan ellos mismos a seguir adelante. Esto les permite superar las dificultades que les hacen más difícil el camino hacia su objetivo final.

---

<sup>14</sup> Ibid. Goleman, Daniel. Pág. 107

<sup>15</sup> Op. Cit. Universidad del Rosario.

## 2.1.4 Reconocer emociones en los demás o empatía

Como hemos visto, los primeros tres pilares se enfocan en nosotros mismos, en nuestra relación con nuestras propias emociones, qué es lo que sentimos, cómo lo manejamos y cómo nos motivamos a nosotros mismos para alcanzar lo que queremos. El cuarto pilar, se enfoca más en nuestra relación con los demás. Este cuarto pilar, se refiere a nuestra capacidad de entender lo que los demás sienten. Obviamente la habilidad de entender qué es lo que los demás sienten parte de nosotros mismos como todo en la inteligencia emocional; si no tenemos conciencia propia, no será posible hacer conciencia sobre los sentimientos de los demás. Como lo explica Goleman: “La empatía se construye sobre la conciencia de uno mismo; cuanto más abiertos estamos a nuestras propias emociones, más hábiles seremos para interpretar los sentimientos”.<sup>16</sup>

Para ser empáticos, es decir, ser capaces de entender las emociones de los demás, es necesario que “aprendamos” a interpretar el lenguaje no verbal. Algunas veces verbalizamos nuestras emociones, pero en muchas otras ocasiones no, y es allí donde debemos ser capaces de interpretar los gestos y posturas de las personas en aras de entender realmente qué están sintiendo. “Así como la mente racional se expresa a través de palabras, la expresión de las emociones es no verbal”.<sup>17</sup> El hecho de que una persona no verbalice sus emociones, no quiere decir que no las tenga. Según Goleman “En pruebas llevadas a cabo con más de siete mil personas en Estados Unidos y en otros dieciocho países, los beneficios de ser capaz de interpretar los sentimientos a partir de pistas no verbales incluían el estar mejor adaptado emocionalmente, ser más popular, más sociable y –talvez lo más sorprendente- más sensible.”<sup>18</sup>

De acuerdo con lo anterior, el desarrollo de la empatía es importante dado que nos permite relacionarnos de manera más adecuada con los demás y nos

---

<sup>16</sup> Op. Cit. Goleman, Daniel. Pág. 123

<sup>17</sup> Ibid. Goleman, Daniel. Pág. 125

<sup>18</sup> Ibid. Goleman, Daniel. Pág. 124

permite desarrollar mejores relaciones interpersonales. Cuando entendemos desde nuestro propio conocimiento lo que los demás están sintiendo en un momento dado, podemos ser considerados, intentar hacer que se sientan mejor, e inclusive evitar actitudes con las que podamos “herir” a otros, pues como sabemos qué se siente por nuestra propia experiencia y cómo nos sentiríamos si eso nos sucediera a nosotros, evitamos ese tipo de actitudes. Las relaciones en los dos ámbitos (personal y laboral) se dan en la misma condición a pesar de que se trata de relaciones de niveles afectivos diferentes.

### **2.1.5 Manejar las relaciones**

Este es el último pilar de la inteligencia emocional. Se podría decir que este pilar es una continuación del anterior, es decir de la empatía, pues “...la capacidad de conocer los sentimientos de otro y de actuar de una manera que dé nueva forma a esos sentimientos. Ser capaz de manejar las emociones de otro es la esencia del arte de mantener relaciones.”<sup>19</sup>

Para poder mantener relaciones y manejar los sentimientos de los demás es necesario entender qué es lo que están sintiendo los demás. De aquí que haga la afirmación de que este pilar es una continuación del anterior y que éste último pilar depende del desarrollo de la empatía. Para poder manejar las emociones de los demás es importante que manejemos primero nuestras propias emociones: “Para manifestar el poder interpersonal, los niños primero deben alcanzar parámetros de autodomínio, el comienzo de la capacidad de aliviar su propia ira y aflicción, sus impulsos y excitación, aunque esta habilidad a menudo se tambalea. La sintonía con otros exige un mínimo de serenidad con uno mismo.”<sup>20</sup> Por otra parte, como lo dice Goleman, para poder manejar las emociones de los demás es necesario tener autocontrol (manejo de las propias emociones) y empatía.

---

<sup>19</sup> Ibid. Goleman, Daniel. Pág.140.

<sup>20</sup> Ibid. Goleman, Daniel. Pág.140.

Según Goleman, “una competencia social clave es lo bien o mal que la gente expresa sus propios sentimientos. Paul Ekman utiliza la expresión *reglas de demostración* para el consenso social acerca de qué sentimientos pueden mostrarse adecuadamente y cuando. Las culturas a veces varían enormemente en este sentido.”<sup>21</sup> En este mismo libro se explican las diferentes clases básicas de reglas de demostración:

- Minimizar las muestras de emoción
- Exagerar lo que uno está sintiendo exagerando la expresión de las emociones.
- Reemplazar un sentimiento por otro.

Según Goleman, el saber aplicar estas reglas y usarlas en el momento adecuado constituye un factor de la inteligencia emocional. Esto se ve fundamentado en que “las demostraciones emocionales, por supuesto tienen consecuencias inmediatas en el impacto que producen en la persona que las recibe.”<sup>22</sup>

La manera como expresamos nuestros sentimientos juega un papel fundamental, pues de esto depende como se sientan los demás frente a lo que expresamos. Goleman lo llama Contagio emocional. Él sostiene que las emociones son contagiosas, es decir que dos personas en una interacción terminan por compartir un estado de ánimo común, que generalmente es el que corresponde a quien exprese sus emociones con más ímpetu. Esto es directamente proporcional al nivel de compenetración que exista entre los miembros de la interacción. “Un determinante de la efectividad interpersonal plantea Cacioppo, es la habilidad con que la gente desarrolla su sincronía emocional...La marca de un líder o actor poderoso es ser capaz de influir en una audiencia de miles de personas en ese sentido...las personas que no

---

<sup>21</sup> Ibid. Goleman, Daniel. Pág. 141.

<sup>22</sup> Ibid. Goleman, Daniel. Pág. 142.

logran percibir o transmitir emociones son propensas a tener problemas en sus relaciones...”<sup>23</sup>

Después de todo lo dicho, la conclusión es que el éxito de nuestras relaciones depende de la manera en la que logremos entender los sentimientos de los demás y expresar los nuestros. Si no mostramos preocupación por los sentimientos de los demás, no expresamos nuestros sentimientos de manera adecuada, o en su defecto, no logramos ni percibir los sentimientos de otros ni expresar los nuestros, las relaciones interpersonales fracasarán.

Con respecto al manejo de estas habilidades interpersonales, Goleman hace una aclaración que a mi manera de ver es muy importante “si estas habilidades interpersonales no están equilibradas por un astuto sentido de las propias necesidades y sentimientos y cómo satisfacerlos, pueden conducir a un éxito social vacío, una popularidad ganada a costa de la verdadera satisfacción propia.”<sup>24</sup>

## **2.2 Compromiso**

*“Organizations provide jobs to occupy time and money to pay bills, but it is unlikely that these incentives, in and of themselves, will create the kind of commitment that leads to the behavior described above. Perhaps the other things that organizations provide, such as the opportunity to do important and challenging work, to meet and interact with interesting people, and to learn new skills and develop as a person, lead to the development of commitment”<sup>25</sup>*

El tema del compromiso es relevante dado que contribuye a que las personas quieran trabajar y no que estén obligadas a hacerlo. Esto definitivamente hace una gran diferencia en el desempeño y en la actitud de las personas. “... los empleados comprometidos y altamente calificados requieren menos

---

<sup>23</sup> Ibid. Goleman, Daniel. Pág. 145.

<sup>24</sup> Ibid. Goleman, Daniel. Pág. 148.

<sup>25</sup> Meyer, John P., Commitment in the workplace: theory, research, and application, Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, c1997. Pág. 3.

supervisión puesto que conocen la importancia y el valor de integrar sus metas con las de la organización, pues piensan en ambas a nivel personal”.<sup>26</sup>

Otro factor que hace que el compromiso sea importante, es que entre más comprometidos estén los empleados de una compañía, más probabilidades hay de que permanezcan en ella. Compromiso es querer estar en la organización. Este tema de la retención del talento humano, se ha vuelto crítico; dada la competencia que viven hoy las compañías. El talento humano es una de las pocas ventajas competitivas sostenibles en el tiempo puesto que no es copiable y es allí donde radica el valor de que la gente esté comprometida con la organización. “Las ventajas que consiguen las organizaciones con sus recursos y capacidades serán válidas si pueden ser mantenidas en el tiempo. Ello va a depender de la durabilidad de los recursos, de su movilidad, y de la posibilidad de imitarlos. En lo referente a los recursos humanos, su duración depende de la permanencia de los individuos en la organización, que estará relacionada con el grado de satisfacción que su trabajo les reporte a todos los niveles.”<sup>27</sup>

Por otra parte, otro aspecto que hace que los académicos se interesen en el tema del compromiso, es que no se trata sólo de la retención del talento humano sino de que quienes son retenidos ayudan al desempeño de la organización. “...un empleado altamente comprometido contribuirá con el desempeño de la organización. El racional es que el compromiso con el trabajo, la carrera y la organización incrementará el deseo de permanecer y desarrollarse dentro de la organización”<sup>28</sup> (Traducción del inglés de la autora)

---

<sup>26</sup> Gibson, Ivanovich y Donnelly, 1994 en: Mariana Claire Rocha y Mario Raul Böhr Pelaez. Tres dimensiones del compromiso organizacional: identificación, membresía y Lealtad. Disponible en: [http://www.ucb.edu.bo/Publicaciones/Ajayu/volumen%202.1/TRES%20DIMENSIONES%20DEL%20COMPROMISO\(Articulo%20Completo\).htm](http://www.ucb.edu.bo/Publicaciones/Ajayu/volumen%202.1/TRES%20DIMENSIONES%20DEL%20COMPROMISO(Articulo%20Completo).htm) Consultado: Abril 2 de 2006, 4:02 p.m.

<sup>27</sup> Cristina Bayona, Salomé Goñi y Cristina Madorrán. Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos. Disponible en: <http://www.unavarra.es/organiza/gempresawkpaper/dt33-99.pdf> Consultado: Mayo 8 de 2006, 7:14 p.m.,

<sup>28</sup> Blood, 1969; Vandenberg and Scarpello, 1994, en: Freund Anand Carmeli Abraham, An empirical assessment reconstructed model for five universal forms of work commitment, Journal of Managerial Psychology, Vol. 18 No. 7, 2003.

Según Meyer y Allen, existen dos caras de la moneda con respecto a las consecuencias del compromiso: una, que es la más deseada, es la retención de los empleados, la disminución del ausentismo al trabajo y el desempeño, la otra, que representa un riesgo, es que los empleados con altos niveles de compromiso dejen de cuestionar a la organización inclusive llegando a ir en contra de los intereses de la misma. “Los empleados comprometidos tienden una mayor tendencia a aceptar ciegamente el status quo inclusive si al largo plazo no defiende el interés del empleado o de la organización”<sup>29</sup> (Traducción del inglés de la autora.)

El tema del compromiso ha sido ampliamente estudiado empíricamente, dado que son más los beneficios que reporta el empleado comprometido que los riesgos. La mayoría de los estudios realizados en torno al compromiso se han realizado en los Estados Unidos, de ahí que en los últimos tiempos se han elaborado una variedad de estudios para validar los resultados obtenidos en este país, en otros países.

Más adelante se profundizará en cada uno de los tipos de compromiso. Comenzaremos dando una mirada a las diferentes definiciones de compromiso que se nos presentan en la literatura.

- a. Según Meyer, el compromiso organizacional es un estado psicológico.”<sup>30</sup>
- b. Es “...la fuerza relativa de la identificación y el involucramiento de un individuo con una determinada organización. Si se utiliza una expresión poco académica pero de inmediata comprensión, el compromiso organizacional sería algo así como “tener puesta la camiseta” de la organización”.<sup>31</sup>

<sup>29</sup> Op. Cit. Meyer, John P., Pág. 112.

<sup>30</sup> Op. Cit. Cristina Bayona, Salomé Goñi y Cristina Madorrán.

<sup>31</sup> Raúl Lagomarsino, Compromiso Organizacional. Disponible en:

<http://www2.um.edu.uy/ieem/DocumentosPublicos/Compromiso%20Organizacional%20de%20los%20m%C3%A9dicos%20en%20Uruguay%201.pdf> Consultado: Abril 2 de 2006, 3:55 p.m.,



- c. Al "...conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una empresa en particular, se le ha llamado compromiso organizacional".<sup>32</sup>
- d. Lodahl y Kejner "...definen el compromiso como el grado en el que el desempeño del trabajo de una persona afecta a su autoestima, en este concepto los autores consideran a la motivación intrínseca como uno de los factores importantes..."<sup>33</sup>
- e. "...se trata de un deber moral o psicológico adquirido hacia una persona, una situación o una institución".<sup>34</sup>

Después de citar las diferentes definiciones de compromiso, Meyer y Allen concluyen que todas tienen algo en común y es que el compromiso de la persona hacia la organización, independientemente de en cual de las dimensiones de compromiso éste se origine.

Existen tres tipos o dimensiones de compromiso y son: Compromiso afectivo, normativo y calculativo y los explicaremos en detalle a continuación.

- a. Compromiso afectivo: El compromiso afectivo, según Meyer y Allen, se basa en la internalización y la identificación, es decir en el querer pertenecer al grupo u organización y en el acuerdo de los valores del individuo con los de la organización. "Su identificación con la conducta inducida, es motivada por las relaciones autosatisfactorias que buscan establecer o mantener con los influenciadores (gerentes, líderes del sistema, u otros que pertenecen al sistema)."<sup>35</sup> "Modway, Steers y Porter lo definen de la siguiente manera: es

---

<sup>32</sup> Luis Arciniegas. Compromiso Organizacional en México: ¿Qué es lo que hace que la gente se ponga a trabajar? Disponible en:

<http://direccionestrategica.ita.mx/Administrador/Upload/aterial/ArticuloLuisArciniegaCOMPROMISOORGANIZACIONAL.pdf> Consultado: Mayo 8 de 2006, 7:28 p.m.,

<sup>33</sup> Op. Cit. Mariana Claire Rocha y Mario Raul Böhr Pelaez.

<sup>34</sup> Fernando Arias Galicia El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. Disponible en:

<http://www.joseacontreras.net/rechum/compromisopersonal.htm> Consultado: Abril 2 de 2006, 3:51 p.m.,

<sup>35</sup> Malhotra Yogesh and Galleta Dennis, A Multidimensional Commitment Model of volitional Systems adoption and usage behavior, Journal of Management Information Systems, Vol. 22 No.1, pp. 117-151, 2005, Page 125.

la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma. Conceptualmente puede ser caracterizada por al menos tres factores: a) una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización; b) la disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización; c) el fuerte deseo de permanecer como miembro de la organización.”<sup>36</sup> Otra definición es “El compromiso afectivo conecta al trabajador con las metas y valores de la organización”<sup>37</sup>

De acuerdo con los diferentes estudios, las personas tienden a desarrollar compromiso afectivo cuando sienten que son tratadas de manera justa y equitativa, cuando tienen claro que se espera de ellos, cuando se espera que se comporten de manera compatible con sus propias creencias, cuando sienten que sus aportes a la organización son valiosos y valorados; este último implica participación en la toma de decisiones, autonomía y receptividad a sus ideas por parte de los superiores.

Otro factor importante en el compromiso afectivo, radica en el jefe o supervisor. “El rol del apoyo está ilustrado en las investigaciones y se enfoca en las características del líder o supervisor. El compromiso afectivo ha sido relacionado con las medidas de la consideración del líder<sup>38</sup>, apoyo de los superiores<sup>39</sup>, liderazgo transformacional y transaccional<sup>40</sup>, e intercambio entre el líder y el subalterno.<sup>41</sup> Los factores mencionados anteriormente se refieren al entorno del empleado, pero existen otros factores que son internos del individuo y que también influyen en el desarrollo del compromiso afectivo y se encuentran entre lo que Meyer y Allen llaman “personal fulfillment.” Estos factores son el cumplimiento de las

---

<sup>36</sup> Op. Cit. Cristina Bayona, Salomé Goñi y Cristina Madorrán.

<sup>37</sup> Morrow, 1993; Mowday *et al*, 1982; Tansky *et al*, 1997, en: Freund Anat and Carmeli Abraham, An empirical assessment reconstructed model for five universal forms of work commitment, Journal of Managerial Psychology, Vol. 18 No. 7, 2003, Pág 711.

<sup>38</sup> DeCotiis & Summers, 1987; Mathieu & Zajac, 1990 en: Op. Cit. Meyer, John P., 47.

<sup>39</sup> Mottaz, 1988; Withey, 1988, en: Op. Cit. Meyer, John P., 47.

<sup>40</sup> Bycio *et al*, 1995, en: Op. Cit. Meyer, John P., 47.

<sup>41</sup> Major, Kozlowski, Chao, & Gardner, 1995, en: Op. Cit. Meyer, John P., 47.

propias expectativas, el ajuste entre la persona y su trabajo y que el individuo encuentre experiencias satisfactorias en su trabajo.

Este tipo de compromiso (compromiso afectivo), es el más deseado en un empleado, dado que es un compromiso que se genera por la plena convicción y por la alineación entre las creencias personales y la filosofía y valores de la organización. Así, el individuo adopta esos valores como suyos y se compromete con la organización desde la convicción propia y sus emociones por defender en lo que cree. Este tipo de compromiso a pesar de que puede cambiar con el tiempo y con el cambio de las situaciones en el entorno es el más deseado dado que es el más “sincero” y en el que mejores resultados se obtienen del trabajador. “La evidencia obtenida desde que se han hecho estas distinciones, continúa sugiriendo que el compromiso afectivo con las organizaciones tiene las más fuertes y más consistentes relaciones con resultados deseables. (Por ejemplo, retención, asistencia, desempeño y pertenencia).”<sup>42</sup> (Traducción del Inglés de la autora).

- b. Compromiso Calculativo (continuance): Este tipo de compromiso, a diferencia del primero, es más racional que emocional y se caracteriza, porque el individuo se encuentra comprometido con la organización por lo que ha invertido en ella y por el alto costo que implicaría para él la pérdida de esa “inversión”. Cuando hablamos de inversión, nos referimos a beneficios económicos, tiempo invertido, la indemnización que perdería si renuncia, entre otros. “...El compromiso calculativo se refiere a la conciencia que tiene el individuo de que hay unos costos asociados con dejar la organización. Los empleados con un alto grado de compromiso calculativo hacia una organización, se quedan ella, porque creen que tienen que hacerlo”<sup>43</sup>. (Traducción del Inglés de la autora) “El compromiso calculativo se basa en los costos que el individuo asocia con el hecho de no adoptar la conducta inducida. Los individuos con compromiso calculativo

---

<sup>42</sup> Op. Cit. Meyer, John P.,107.

<sup>43</sup> Ibid. Meyer, John P.,56.

siguen las conductas inducidas no porque sienten que es lo correcto o porque quieren hacerlo. En cambio, su foco primario es la recompensa o el castigo.”<sup>44</sup> (Traducción del Inglés de la autora).

El compromiso calculativo se desarrolla de dos maneras. La primera, según Becker, se da cuando se han apostado algunas cosas que son valiosas para el individuo a una situación en particular y al cambiar esa situación podría perderse eso que se ha invertido. Por otro lado, están las alternativas laborales que el empleado percibe que tiene. Decimos percibe, dado que no necesariamente son las que realmente tiene, y para este caso es relevante lo que él percibe y no lo que realmente tiene. Si el empleado, considera que no tiene o tiene muy pocas alternativas de conseguir otro empleo entonces desarrollará un mayor nivel de compromiso calculativo, mientras que si percibe que sus oportunidades son mayores, tendrá un menor nivel de compromiso calculativo. “Los empleados permanecen comprometidos con esta relación de intercambio siempre y cuando crean que es razonable o equitativa.”<sup>45</sup>(Traducción del Inglés de la autora).

Tanto en la inversión (y su posible pérdida), como en la cantidad de alternativas que tiene el empleado, juega un papel fundamental su percepción. “...Ni las inversiones ni las alternativas tendrán impacto en el compromiso calculativo hasta que el empleado sea consciente de ellas y de sus implicaciones.”<sup>46</sup> (Traducción del inglés de la autora).

En este tipo de compromiso, vemos el riesgo que existe en que el empleado está realmente comprometido únicamente mientras que percibe que hay unos costos asociados con no estarlo o con abandonar la organización, pero apenas el empleado percibe que ya no hay costos asociados

---

<sup>44</sup> Op. Cit. Malhotra Yogesh and Galleta Dennis, Pag. 127.

<sup>45</sup> Robertson Peter J, Wing-Hu Lo Carlos, Tang Shui-Yang. Antecedents of commitment among public employees in China, Presented at the Public Management research conference Georgetown University, October 2003, Pág 5. Disponible en: [www.pmrnet.org/conferences/georgetownpapers/robertson.pdf](http://www.pmrnet.org/conferences/georgetownpapers/robertson.pdf), Consultado: agosto 15 de 2006, 3:07 p.m

<sup>46</sup> Op. Cit. Meyer, John P., Pág. Pág 58.

probablemente se marchará. “La percepción de ser adecuadamente remunerado o hasta remunerado en exceso por invertir en la organización, creará en el trabajador un deseo de continuar la afiliación organizacional actual, si se percibe un desbalance entre la inversión y la recompensa, el empleado abandonará la organización.”<sup>47</sup> (Traducción del inglés de la autora).

- c. Compromiso Normativo: Este tipo de compromiso, al igual que el primero, es un compromiso emocional, pero la base de la emoción es diferente. Mientras que en el primero se trata de un alineamiento de creencias y filosofías, en este caso se trata más de una obligación. El empleado siente que tiene una deuda con la compañía y que no puede dejarla. “Esta perspectiva tiene que ver con el sentimiento de obligación que tiene el individuo a permanecer en la organización porque piensa que es lo correcto, es lo que debe hacer. Este sentimiento de lealtad del individuo con la organización puede deberse a presiones de tipo cultural o familiar.”<sup>48</sup>

El compromiso normativo, según Wiener, se puede desarrollar dadas algunas presiones que vienen de la cultura o de los principios familiares o de presiones en la etapa de ingreso a la compañía. Básicamente el compromiso normativo, está asociado con lo que uno cree que es apropiado. Meyer y Allen, mencionan que este tipo de compromiso también se puede desarrollar, cuando el empleado siente que debe algo a la compañía y que no lo ha devuelto. “Se ha sugerido que el compromiso normativo se desarrolla con base en algún tipo de inversión en particular que hace la compañía en el empleado, específicamente inversiones que para el empleado son difíciles de restituir.”<sup>49</sup> (Traducción del inglés de la autora).

---

<sup>47</sup> Allen and Meyer, 1990; McGee and Ford, 1987; Somers, 1993, en: Op. Cit. Freund Anat and Carmeli Abraham, Pág. 710-711.

<sup>48</sup> Morrow 1993, en: Op. Cit. Cristina Bayona, Salomé Goñi y Cristina Madorrán.

<sup>49</sup> Meyer & Allen, 1991; Scholl, 1981, en: Op. Cit. Meyer, John P., Pág. Pág. 61.

La última forma en la que se puede desarrollar el compromiso normativo, es a través de contratos psicológicos. "...El compromiso normativo también se puede desarrollar en la base de un contrato psicológico entre el empleado y la organización. Los contratos psicológicos consisten en las creencias de las partes involucradas en la relación de intercambio con respecto a las obligaciones de cada una.... Los contratos psicológicos son subjetivos y por consiguiente pueden ser vistos de manera diferente por cada una de las partes. Los contratos psicológicos también están sujetos a cambiar en el tiempo dependiendo de cómo una u otra parte perciba que las obligaciones se hayan cumplido o violado."<sup>50</sup> (Traducción del Inglés de la autora)

En conclusión, el compromiso normativo, nace de las "ideas preconcebidas" o aprendidas de lo correcto, de la cultura en la que el individuo ha crecido y las bases para relacionarse que le ha dado la familia.

El compromiso, es un estado psicológico, dado que estudios han demostrado que se basa en las percepciones de cada individuo y el compromiso se origina o no, dependiendo de las percepciones de esa persona. "Los compromisos afectivo, calculativo y normativo son estados psicológicos que caracterizan la relación de la persona con la entidad en cuestión y tienen implicaciones en la decisión de permanecer involucrado con ella."<sup>51</sup> (Traducción del Inglés de la autora) Adicionalmente, es importante aclarar que estas 3 formas de compromiso no son excluyentes entre sí. Por el contrario se pueden dar simultáneamente pero siempre habrá alguna que predomina.

---

<sup>50</sup> Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994, en: Ibid. Meyer, John P., Pág. Pág 61 -62.

<sup>51</sup> Ibid. Meyer, John P., Pág. Pág 93.

### **3. ¿LA EMPATÍA, EL MANEJO DE LAS EMOCIONES Y LAS RELACIONES DEL JEFE IMPACTAN EL COMPROMISO AFECTIVO DE LOS SUBALTERNOS?**

Después de haber estudiado la teoría con respecto a la inteligencia emocional y el compromiso, la hipótesis inicial que es el mismo título del trabajo se ha transformado, convirtiéndose en la nueva hipótesis que intento verificar: “La empatía, el manejo de las emociones y de las relaciones del jefe (tres pilares de la inteligencia emocional) impactan el compromiso afectivo de los subalternos”.

La razón por la que pienso que ésta debe ser la nueva hipótesis es porque después de haber estudiado la teoría, es evidente que la única dimensión del compromiso que puede impactar el jefe es la del compromiso afectivo. Como se explica en la teoría, el compromiso calculativo se basa en lo que puede perder el individuo al retirarse de la organización, y por ende, el coeficiente emocional o el buen o mal desempeño en cada uno de los pilares de la inteligencia emocional del jefe no tendrá ningún impacto en este tipo de compromiso. El individuo puede estar dispuesto inclusive a soportar un mal jefe por no perder esa “inversión” que ha realizado en la compañía. Por otra parte, con el compromiso normativo, sucede algo similar. Este compromiso nace de lo que el individuo cree que es correcto por lo que si la organización le ha dado algo que él siente que le debe, este compromiso traspasará las barreras de la inteligencia emocional del jefe.

Por lo anterior y adicionalmente por lo que han probado algunos estudios, la dimensión del compromiso que es impactada por el jefe es la del compromiso afectivo. “Resultados de éstos análisis indican un acuerdo moderado entre las actitudes relacionadas con el trabajo de individuos que reportan a un mismo supervisor. Los valores ICC son .11 (intención de abandonar), .17 (satisfacción total con el trabajo), .21 (satisfacción con la supervisión) y .26 (compromiso afectivo). Esto indica que entre 11 y 26% de la variación de las actitudes

relacionadas con el trabajo se pueden atribuir al supervisor...”<sup>52</sup> (Traducción del inglés de la autora).

En este mismo estudio se midió la estabilidad emocional con respecto a la satisfacción con el supervisor y mostró correlaciones positivas, lo que me hace pensar que lo mismo sucederá en la prueba de nuestra hipótesis. Otros estudios que sugieren que las relaciones con el jefe impactan el compromiso afectivo. “Finalmente, parece que las relaciones entre los empleados y sus supervisores o líderes influyen en el desarrollo del compromiso afectivo.”<sup>53</sup> (Traducción del Inglés de la autora). Como vimos en el compromiso afectivo, juega un rol muy importante el apoyo del jefe, la justicia y el trato equitativo para todos y en buena medida, los jefes son quienes administran estos tres factores en su grupo de trabajo. Por todo lo anterior, nos enfocaremos únicamente en el compromiso afectivo.

En cuanto a la inteligencia emocional, como vimos en el marco teórico, está compuesta de cinco pilares a saber.

#### Conocer las propias emociones

Como se mencionó, consiste en ser capaz de identificar lo que sentimos en el momento en el que lo sentimos. El principal objetivo de lograr identificar lo que se siente en el momento mismo en el que se siente, es poder manejar la emoción que se está experimentando y ese precisamente es el segundo pilar: manejar las emociones.

---

<sup>52</sup> Smith Mark Alan and Canger Jonathan M., Effects of supervisor “Big Five” personality on subordinate attitudes, Journal of Business and Psychology, Vol 18, No. 4, Summer 2004, Pág 474.

<sup>53</sup> Op. Cit. Meyer, John P., Pág. 45.



### Manejar las emociones

El objetivo de este pilar es lograr, que manejando las emociones que experimentamos podamos tener emociones proporcionadas y por ende un equilibrio emocional. Emociones proporcionadas quiere decir no sobredimensionar o subestimar cada una de las emociones que sentimos.

### La propia motivación

El objetivo de este pilar, es que seamos capaces de canalizar nuestras emociones sin perder el norte que nos hemos trazado. Y que podamos superar las dificultades para poder alcanzar esas metas que en el largo plazo nos hemos impuesto.

### Reconocer las emociones en los demás o empatía

Este pilar, se refiere a entender las emociones de los demás. Se trata de ser capaces de “ponemos en los zapatos de los demás” y entender como se sienten en cada situación. Como se mencionó, el poder de identificar y entender las emociones de los demás parte del conocimiento propio y adicionalmente requiere de entender más allá de las palabras que los otros nos comunican es decir, de interpretar, el lenguaje no verbal. El desarrollo de la empatía, nos permite tener mejores relaciones interpersonales dado que los demás se sienten comprendidos y escuchados.

### Manejar las relaciones

Este pilar de la inteligencia emocional, consiste en identificar tanto las propias emociones como las de los demás y ser capaz de transformar esas emociones que se están sintiendo. Adicionalmente, contempla la manera en la que las personas expresan sus sentimientos. Esto no solo se reduce a como los expresa verbalmente sino con lenguaje no verbal y en que momento los expresa.

En cuanto a los pilares de la inteligencia emocional, los cinco pilares estudiados son importantes y en su conjunto son los que determinan el coeficiente emocional del jefe. Para esta tesis, nos centraremos en los tres pilares que tienen mayor relación e impacto sobre el compromiso afectivo.

Dados los indicios que nos han dado los estudios relacionados con el compromiso afectivo, nos centraremos en los siguientes tres pilares: la empatía (capacidad de reconocer las emociones de los demás y ser capaz de manejarlas), el manejo de las propias emociones y el manejo de las relaciones, puesto que estos tres afectan directamente a los demás. Los otros dos pilares de la inteligencia emocional (Conocer las propias emociones y la propia motivación) son importantes y están relacionados con los otros dos, pero dado que se trata de procesos internos del individuo, podemos no incluirlos.

Por todo lo anterior, nos basaremos en estos tres pilares de la inteligencia emocional para la realización de la encuesta y análisis de la hipótesis. La razón para que hayamos escogido solo estos tres pilares, es que como se explicó anteriormente, son los que impactan realmente las relaciones interpersonales y dado que mi objetivo es mirar si algún aspecto de la inteligencia emocional del jefe impacta o no en el compromiso afectivo de los subalternos, creo que estos tres pilares nos pueden llevar a sacar conclusiones sobre la hipótesis planteada.

## 4. METODOLOGIA

### 4.1 Muestra

Para la realización del estudio se definió una muestra de 50 casos, compuestos por 50 jefes y 150 subalternos. Cada uno de los jefes que diligencie la encuesta debía tener como mínimo 3 personas a cargo, y 3 de sus subalternos, debían diligenciar la encuesta destinada para ellos. El tipo de muestra que se seleccionó es una muestra de conveniencia para así poder tener suficientes datos para poder correr las correlaciones.

### 4.2 Procedimiento

La encuesta se repartió en diferentes lugares de acuerdo con mi red de conocidos quienes me ayudaron a aplicarla. La persona a la que le delegó la labor, sabían “a priori” el criterio de aplicación.

Cada uno de los jefes al quien se le entregó la encuesta, debía tener por lo menos 3 personas a cargo. A 3 de sus subalternos se les entregaría la encuesta para que la diligenciaran. Al final, tanto el jefe como sus subalternos debían entregar las encuestas diligenciadas a quien se las había entregado inicialmente. Los subalternos debían entregar las suyas en el sobre de manila sellado. Posteriormente, recolecté las encuestas para su análisis. Esta iba acompañada de una carta, que reiteraba que los resultados eran confidenciales, con el objetivo de que contestaran con sinceridad el cuestionario. (El modelo de la carta se encuentra en el anexo 1.)

Las encuestas se entregaron en un sobre de manila y con un clip, para que los paquetes no se confundieran en la recolección de datos y cada cuestionario fue numerado previamente a la aplicación, para así no tener distorsión en los

datos. La manera de numeración que se utilizó fue: para el jefe un número de 1 a 50 y para los subalternos un número asociado al del jefe, por ejemplo: para el jefe 1, sus subalternos fueron numerados como 1,1; 1,2 y 1,3 y así sucesivamente.

### **4.3 Encuesta**

Se utilizaron dos cuestionarios diferentes, uno para los jefes y otro para los subalternos.

- o **Jefes:** Para medir la inteligencia emocional de los jefes, utilizamos las escalas que miden los tres pilares escogidos de una encuesta presentada en el libro “La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones” de Robert K. Cooper y Ayman Sawaf. En la encuesta original, se evalúan los cinco pilares de la inteligencia emocional, con 21 escalas. De estas se escogieron 6 para cubrir los tres pilares del manejo de las relaciones, manejo de las emociones y empatía ante la pregunta de qué tan bien se siente definida la persona por cada afirmación. Además, se incluyeron 3 preguntas demográficas.

Para el pilar del Manejo de las emociones se utilizó la escala de conexiones interpersonales que cuenta con un total de 10 preguntas en su versión original, pero de las cuales solo se tomaron 3, dado que eran las preguntas que no se relacionaban con el pilar que estábamos midiendo. Las otras preguntas, no se tomaron dado que no aportaban a ninguno de los pilares en estudio. Para el pilar de la empatía se utilizaron las escalas de conciencia emocional de otros que cuenta con 13 preguntas y la escala de la compasión que cuenta con 12. Para el pilar del manejo de las relaciones, se utilizaron las escalas de expresión emocional que cuenta con 9 preguntas, Descontento constructivo que cuenta con 13 preguntas y radio de confianza que cuenta con 10.

Las respuestas al cuestionario van en una escala de 0 a 3, pero no podemos generalizar a que corresponde cada valor, dado que las escalas se encuentran invertidas en algunas preguntas. Los dos extremos son Muy bien y nada bien.

Según estos autores, las encuestas se califican sumando los resultados de cada escala. El modelo de la encuesta que se aplicó se encuentra en el anexo 2A.

- **Subalternos:** Para medir el compromiso afectivo de los subalternos, utilizamos un instrumento propuesto por Meyery Allen. Este cuestionario fue el escogido, dado que es el más aceptado y ha sido usado en diferentes estudios; incluidos los que he citado a lo largo del documento. El cuestionario mide el compromiso afectivo y consta de 8 preguntas en una escala del 1 al 7 siendo 1 Completamente en desacuerdo y 7 completamente de acuerdo. De las 8 preguntas que conforman la encuesta, 5 deben ser invertidas (reverse score) a la hora de la tabulación. Los resultados de los subalternos se promedian para posteriormente correr correlaciones. El modelo de la encuesta se encuentra en el anexo 2B.

#### **4.4 Análisis**

Los datos que se analizarán una vez recolectadas las encuestas son:

- Correlaciones de Pearson entre las diferentes escalas, entre pilares en los jefes, entre las 3 variables demográficas y cada escala en los jefes.
- Coeficientes de variación entre escalas y entre pilares.
- Correlaciones de Pearson y coeficientes de variación entre los pilares y el compromiso afectivo de los subalternos. Para el análisis estadístico de los datos se asumió una distribución normal.

Las tablas correspondientes a estos análisis se encuentran en el anexo 4.

## 5. RESULTADOS

La hipótesis a verificar es: la empatía, el manejo de las relaciones y el manejo de las emociones de los jefes, afectan el compromiso afectivo de los subalternos.

De acuerdo con los resultados de la investigación, las mujeres presentan mayores correlaciones significativas entre escalas. Es decir, que si presentaron puntuaciones altas en una escala también la presentaron en la otra.

Se encontraron correlaciones significativas entre todas las escalas con excepción de las de conciencia emocional de otros y conexiones interpersonales. Los resultados son interesantes puesto que evidencian una relación entre las escalas de los 3 pilares, pero lo que resulta más interesante, es como esta relación varía dependiendo de la escala que se analice.

El punto común, es la empatía y el manejo de las relaciones. Al menos en una escala de cada uno de estos pilares encontramos correlación con las escalas de los otros pilares. Esto tiene sentido dado que la teoría explica que para el adecuado manejo de las relaciones debemos estar en grado de entender las emociones de los demás y en la medida en la que logramos entender las emociones de los demás y ponernos en su lugar, tendremos mejores relaciones. Por el contrario, en el manejo de las emociones no se presentan correlaciones significativas tan frecuentemente como en los otros dos pilares.

En cuanto a las correlaciones con los subalternos, se encontró correlación significativa en la escala de radio de confianza y el compromiso afectivo de los subalternos, por lo que podemos concluir que en esta muestra las jefes

mujeres que confían en los demás, que piensan que la vida es justa y tratan con respeto a los demás, tienen subalternos comprometidos afectivamente.

En cuanto a los coeficientes de variación en las escalas medidas, las mujeres mostraron coeficientes menores al 30% con excepción de la variable conexiones interpersonales que presentó un 33% de coeficiente de variación. Por esta razón, podemos afirmar que en esta muestra, los jefes mujeres se comportan de manera homogénea en las escalas.

Los hombres por el contrario, presentaron menos correlaciones significativas entre escalas que las mujeres. En el caso de los jefes hombres, la generalidad también es la relación entre las escalas de la empatía y las del manejo de las relaciones.

En cuanto a la correlación de los jefes, con los resultados de sus subalternos, los hombres no presentaron ninguna correlación significativa con los resultados de los subalternos, por lo que podemos afirmar que en esta muestra en el caso de los jefes hombres, no hay relación entre las escalas medidas y el compromiso afectivo de sus subalternos.

En cuanto al coeficiente de variación, los hombres también se comportaron de manera homogénea en las escalas medidas, puesto que en todas las escalas presentaron coeficientes menores al 30%. Podemos afirmar, que los hombres se comportaron de manera más homogénea que las mujeres entre sí. Todos los coeficientes de variación de los hombres se encuentran por debajo del 20% de dispersión.

En cuanto a los rangos de edad de los jefes, no es posible sacar conclusiones, dado que por el tamaño de la muestra no se puede inferir sobre el universo puesto que hubo rangos en los que quedaron solo 3 casos, no hay suficientes datos como para poder sacar conclusiones.

Con respecto a los años de experiencia laboral, existen correlaciones significativas entre la experiencia laboral y las escalas de conciencia emocional de otros, descontento constructivo y radio de confianza. Es decir, las personas con mayor experiencia laboral presentaron mayores puntajes en dos de las tres escalas del manejo de las relaciones y en una de las de la empatía. Este resultado es coherente, puesto que con la experiencia laboral, vamos aprendiendo de la experiencia por ende de cómo podernos relacionarnos de mejor manera con los demás.

En cuanto a las correlaciones con los resultados de los subalternos, no hubo ninguna escala relacionada, por lo que podemos concluir que no existe relación entre el compromiso afectivo de los subalternos y los años de experiencia laboral que tenga su jefe en esta muestra.

En cuanto a la correlación entre los pilares y la experiencia laboral, hay correlaciones significativas con los pilares de la empatía y manejo de las relaciones.

En cuanto a los coeficientes de variación de la experiencia laboral, los jefes se comportaron de manera heterogénea, tanto por género como en general.

Por último, con respecto a los coeficientes de variación de los jefes todos los valores estuvieron por debajo del 26% por lo que la dispersión de los datos es pequeña y podemos asumir que los jefes se comportaron de manera homogénea.



**Tabla 1 Correlaciones**

	CORRELACIONES						
	1	2	3	4	5	6	7
<b>EXPRESION EMOCIONAL (1)</b>							
Correlación	1	,499(**)	,652(**)	,542(**)	,431(**)	0,192	-0,190
Significancia	.	0	0	0	0,002	0,181	0,186
<b>CONCIENCIA EMOCIONAL DE OTROS (2)</b>							
Correlación	,499(**)	1	,305(*)	,548(**)	,611(**)	,350(*)	0,092
Significancia	0	.	0,031	0	0	0,013	0,527
<b>CONEXIONES INTERPERSONALES (3)</b>							
Correlación	,652(**)	,305(*)	1	,561(**)	,385(**)	,402(**)	-0,156
Significancia	0	0,031	.	0	0,006	0,004	0,280
<b>DESCONTENTO CONSTRUCTIVO (4)</b>							
Correlación	,542(**)	,548(**)	,561(**)	1	,686(**)	,685(**)	-0,220
Significancia	0	0	0	.	0	0	0,124
<b>COMPASION (5)</b>							
Correlación	,431(**)	,611(**)	,385(**)	,686(**)	1	,449(**)	-0,088
Significancia	0,002	0	0,006	0	.	0,001	0,545
<b>RADIO DE CONFIANZA (6)</b>							
Correlación	0,192	,350(*)	,402(**)	,685(**)	,449(**)	1	-0,223
Significancia	0,181	0,013	0,004	0	0,001	.	0,119
<b>SUBALTERNOS (7)</b>							
Correlación	-0,190	0,092	-0,156	-0,220	-0,088	-0,223	1
Significancia	0,186	0,527	0,280	0,124	0,545	0,119	.

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

En cuanto a la correlación entre las escalas y los resultados de los subalternos, ninguna escala presentó una correlación significativa con la puntuación de compromiso afectivo de los subalternos. Por lo que podemos afirmar que en esta muestra no existe relación entre el compromiso afectivo de los subalternos y las escalas de la inteligencia emocional que se midieron.

**Tabla 2 Correlaciones**

	Correlaciones			
PILAR	1	2	3	4
<b>MANEJO DE LAS EMOCIONES (1)</b>				
Correlación	1	0,379**	0,659**	-0,156
Significancia	.	0,007	0,000	0,280
<b>EMPATIA (2)</b>				
Correlación	0,379**	1	0,682**	-0,100
Significancia	0,007	.	0,000	0,490
<b>MANEJO DE LAS RELACIONES (3)</b>				
Correlación	0,659**	0,682**	1	-0,260
Significancia	0,000	0,000	.	0,068
<b>SUBALTERNOS (4)</b>				
Correlación	-0,156	-0,100	-0,260	1
Significancia	0,280	0,490	0,068	.

En cuanto a los pilares de la inteligencia emocional estudiados, se encontraron correlaciones positivas y significativas en todos los pilares, es decir que todos los pilares se encuentran relacionados entre sí. Los coeficientes de variación, por su parte, resultaron todos por debajo del 26%, por lo que no hay dispersión en los datos, es decir, que los jefes se comportaron de manera homogénea con respecto a los pilares. Con respecto a la hipótesis planteada, no se encontraron correlaciones significativas entre ninguno de los pilares de la inteligencia emocional evaluados y el compromiso afectivo de los subalternos. En consecuencia, la hipótesis planteada no se confirma empíricamente en esta muestra.

## 6. CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados encontrados, podemos concluir que los tres pilares de la inteligencia emocional se encuentran relacionados entre sí, y que en el caso de las jefes mujeres, la escala del radio de confianza tiene un impacto positivo en el compromiso afectivo de sus subalternos. Por otra parte, podemos concluir que en esta muestra, el manejo de las relaciones, la empatía y el manejo de las emociones del jefe, no tienen ningún impacto en el compromiso afectivo de sus subalternos.

Dados los resultados que arrojó la investigación, valdría la pena realizar otras investigaciones que permitan identificar los factores clave para lograr empleados comprometidos en el nivel afectivo. De los 3 tipos de compromiso que estudiamos es el más deseable, puesto que se trata de un compromiso por convicción y no por conveniencia como sucede en el caso del compromiso calculativo, o por obligación como es el caso del normativo. Pensando en aquellos que quisieran continuar con la investigación en este tema, surgen varias dudas y reflexiones que podrían serles útiles.

Los resultados llevan a pensar en dos posibles explicaciones. La primera explicación, es que existe relación pero por errores metodológicos no haya aparecido en este estudio y la segunda posible explicación es, que los tres pilares estudiados del jefe no impactan el compromiso afectivo de sus subalternos porque como lo menciona la teoría, el compromiso afectivo está vinculado con los principios más profundos de la persona y por ende, dado que el jefe también debe acomodarse a unas políticas corporativas, si éstas no están alineadas con las creencias y valores del subalterno, probablemente éste no se comprometerá en el nivel afectivo aunque su jefe tenga unas habilidades en los tres pilares de la inteligencia emocional estudiados.

Una duda que surge con los resultados obtenidos es si la inteligencia emocional no es la variable independiente, sino por el contrario, es la variable moderadora entre la identificación con los valores de la compañía o del jefe y el compromiso afectivo. Otra opción podría ser que la inteligencia emocional sea la variable independiente, pero que se vea influenciada por las características de liderazgo del jefe (motivación, confianza en el subalterno, etc.) como la variable mediadora, afectando esta última; el nivel de compromiso afectivo de los subalternos. Otra manera en la que se podría estudiar el tema es entrando a evaluar cual es el impacto de la inteligencia emocional en la eficacia de los líderes, y a su vez, si ésta última impacta el compromiso de los subalternos.

Los resultados de la investigación resultaron un poco desconcertantes puesto que desde el comienzo creía que la inteligencia emocional si afectaba el compromiso afectivo. Los resultados demostraron lo contrario.

A pesar de lo anterior, Se puede decir que los resultados que arrojó este proyecto son útiles y reveladores pues en este momento sabemos que ninguno de los tres pilares de la inteligencia emocional estudiados contribuye al compromiso afectivo de los subalternos y por ende, son tres factores menos a ser estudiados en un proyecto futuro.

En relación con este aspecto, se debería continuar con la investigación,, pues para los jefes es primordial entender como pueden ayudar a que sus subalternos se comprometan y por ende trabajen por convicción y no por coerción.

Si se logra que los empleados se comprometan, sobre todo en el nivel afectivo, estarán alineados con los principios que para el jefe son importantes y por ende podrá confiar más en ellos y el resultado será personas que cumplen con sus labores de manera responsable y por iniciativa propia.

Por último, se espera que este trabajo ayude a encontrar los factores que puedan influir en el compromiso afectivo de los subalternos, para así poder responder a la pregunta: ¿Cómo logro tener empleados con un mayor compromiso afectivo que normativo y/o calculativo?

## REFERENCIAS

### Libros

Cooper, Robert K; Sawaf, Ayman. Editorial Norma S.A., La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones, Santafé de Bogotá ; Barcelona : Grupo Editorial Norma, c1998. Pág. XXIX y XXX (Prólogo).

Goleman, Daniel. La inteligencia emocional : por qué es más importante que el cociente intelectual. Buenos Aires ; Bogotá : Javier Vergara Editor, c1996.

Meyer, John P., Commitment in the workplace : theory, research, and application , Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications, c1997.

Robert K; Sawaf, Ayman. Editorial Norma S.A., La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones, Santafé de Bogotá ; Barcelona : Grupo Editorial Norma, c1998. Pág. XXIX y XXX (Prólogo).

### Journals

Blood, 1969; Vandenberg and Scarpello, 1994, en: Freund Anat and Carmeli Abraham, An empirical assessment reconstructed model for five universal forms of work commitment, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18 No. 7, 2003.

Freund Anat and Carmeli Abraham, An empirical assessment reconstructed model for five universal forms of work commitment, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18 No. 7, 2003.

Malhotra Yogesh and Galleta Dennis, A Multidimensional Commitment Model of volitional Systems adoption and usage behavior, *Journal of Management information Systems*, Vol. 22 No.1, pp. 117-151, 2005, Pag125.

Morrow, 1993; Mowday *et al*, 1982; Tansky *et al*, 1997, en: Freund Anat and Carmeli Abraham, An empirical assessment reconstructed model for five universal forms of work commitment, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18 No. 7, 2003, Pág 711.

Smith Mark Alan and Canger Jonathan M., Effects of supervisor "Big Five" personality on subordinate attitudes, *Journal of Business and Psychology*, Vol 18, No. 4, Summer 2004, Pág 474.

### Internet

Arias Galicia, Fernando. El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. Disponible en:

<http://www.joseaccontreras.net/rechum/compromisoperacional.htm> Consultado:  
Abril 2 de 2006, 3:51 p.m.

Arciniegas, Luis. Compromiso Organizacional en México: ¿Qué es lo que hace que la gente se ponga la camiseta? Disponible en:  
<http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/ArticuloLuisArciniegaCOMPROMISOORGANIZACIONAL.pdf> Consultado: Mayo 8 de 2006, 7:28 p.m.

Bayona, Cristina; Salomé Goñi y Cristina Madorrán. Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos. Disponible en:  
<http://www.unavarr.es/organiza/gempresa/wkpaper/dt33-99.pdf> Consultado:  
Mayo 8 de 2006, 7:14 p.m.

Goleman, Daniel. La práctica de la inteligencia emocional. Barcelona : Kairós, 2002. Universidad del Rosario. El impacto de la inteligencia emocional en nuestras relaciones. Disponible en:  
<http://www.rosario.org.mx/biblioteca/inteligencia%20emocional.htm>.  
Consultado: abril 2 de 2006, 3:21 p.m.

Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994 en: Mariana Claire Rocha y Mario Raul Böhr Pelaez. Tres dimensiones del compromiso organizacional: identificación, membresía y Lealtad. Disponible en:  
[http://www.ucb.edu.bo/Publicaciones/Ajaya/volumen%202.1/TRES%20DIMENSIONES%20DEL%20COMPROMISO\(Articulo%20Completo\).htm](http://www.ucb.edu.bo/Publicaciones/Ajaya/volumen%202.1/TRES%20DIMENSIONES%20DEL%20COMPROMISO(Articulo%20Completo).htm) Consultado:  
Abril 2 de 2006, 4:02 p.m.

Lagomarsino, Raúl. Compromiso Organizacional. Disponible en:  
<http://www2.um.edu.uy/ieem/DocumentosPublicos/Compromiso%20Organizacional%20de%20los%20m%C3%A9dicos%20en%20uruguay%201.pdf>  
Consultado: Abril 2 de 2006, 3:55 p.m.,

h  
Rocha, Mariana Claire y Mario Raul Böhr Pelaez. Tres dimensiones del compromiso organizacional: identificación, membresía y Lealtad. Disponible en:  
[http://www.ucb.edu.bo/Publicaciones/Ajaya/volumen%202.1/TRES%20DIMENSIONES%20DEL%20COMPROMISO\(Articulo%20Completo\).htm](http://www.ucb.edu.bo/Publicaciones/Ajaya/volumen%202.1/TRES%20DIMENSIONES%20DEL%20COMPROMISO(Articulo%20Completo).htm) Consultado:  
Abril 2 de 2006, 4:02 p.m.

Robertson, Peter J, Wing-Hu Lo Carlos, Tang Shui-Yang. Antecedents of commitment among public employees in China, Presented at the Public Management research conference Georgetown University, October 2003, Pág 5. Disponible en:  
[www.pmrnet.org/conferencias/georgetownpapers/robertson.pdf](http://www.pmrnet.org/conferencias/georgetownpapers/robertson.pdf), Consultado:  
agosto 15 de 2006, 3:07 p.m.

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Correlaciones.....	<u>31311</u>
Tabla 2 Correlaciones.....	<u>31311</u>



## ANEXOS

Anexo ~~111~~

Bogotá, septiembre de 2006

Apreciado Señor:

Soy estudiante del MBA de la universidad de los Andes y para la realización de mi proyecto de grado, estoy elaborando unas encuestas. Por esta razón, a usted le ha sido solicitado diligenciar una de ellas.

En primer lugar, quisiera agradecerle su colaboración y en segundo lugar, quisiera hacerle varias aclaraciones con respecto a la encuesta. La encuesta es confidencial y no requiere que usted escriba su nombre. Los datos en detalle de la encuesta que usted diligencie serán conocidos únicamente por mi asesora de proyecto de grado y por mí y serán utilizadas únicamente con fines académicos y bajo ninguna circunstancia serán revelados a terceros. Los resultados si se darán a conocer, pero en éstos, los datos aparecerán de manera agregada, nunca individual

Para su tranquilidad, le ha sido suministrado un sobre de Manila en el que después de haber diligenciado la encuesta puede depositarla, sellarlo y luego entregarlo nuevamente a la persona que le entregó la encuesta inicialmente quien se encargará de hacérmelo llegar.

Nuevamente quisiera agradecer su colaboración y el tiempo que ha dedicado a diligenciar la encuesta.

Muchas gracias.

Cordial Saludo,

**GIOVANNA LORENZINI ESTRADA**

**Anexo 2 (A) Encuestas a jefes**

**ENCUESTA JEFE**

**Género**..... Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_

**Edad**..... De 23 a 28 años \_\_\_\_\_  
 De 29 a 33 años \_\_\_\_\_  
 De 34 a 39 años \_\_\_\_\_  
 De 40 a 51 años \_\_\_\_\_  
 De 52 a 60 años \_\_\_\_\_

**Cuantos años tiene de experiencia laboral?** \_\_\_\_\_

**1. Expresión emocional:**

En la lista siguiente indique cómo describe cada renglón la manera como usted piensa y siente sobre usted mismo actualmente

	<i>Esto me describe:</i>			
	<i>Muy bien</i>	<i>Moderada- mente bien</i>	<i>Un poco</i>	<i>Nada bien</i>
Les hago saber a los demás cuando están haciendo un buen trabajo -----	3	2	1	0
Expreso mis emociones aún cuando sean negativas -----	3	2	1	0
Les hago saber a los demás lo que quiero y necesito -----	3	2	1	0
Mis amigos íntimos dirían que yo expreso mi aprecio por ellos -----	3	2	1	0
Me guardo mis sentimientos para mi solo -----	0	1	2	3
Les hago saber a los demás cuando sentimientos desagradables intervienen en la manera como trabajamos -----	3	2	1	0
Me cuesta trabajo pedir ayuda cuando la necesito -----	0	1	2	3
Al tratar con los demás puedo percibir cómo se sienten -----	3	2	1	0
Haría cualquier cosa por no parecer tonto ante mis compañeros -----	0	1	2	3

## 2. Conciencia emocional de otros:

En la lista siguiente indique cómo describe cada renglón la manera como usted piensa y siente sobre usted mismo actualmente

	<i>Esto me describe:</i>			
	<i>Muy bien</i>	<i>Moderada- mente bien</i>	<i>Un poco</i>	<i>Nada bien</i>
Puedo reconocer las emociones de otros mirándolos a los ojos -----	3	2	1	0
Me cuesta trabajo hablar con personas que no comparten mis puntos de vista ---	0	1	2	3
Me concentro en las cualidades positivas de los demás -----	3	2	1	0
Rara vez siento ganas de reñir a otro ----	3	2	1	0
Pienso cómo se sentirían los demás antes de expresar mi opinión -----	3	2	1	0
Con cualquiera que hablo, siempre lo escucho con atención -----	3	2	1	0
Puedo presentir el ánimo de un grupo cuando entro a un salón -----	3	2	1	0
Yo puedo hacer que personas a quienes acabo de conocer hablen de sí mismas ---	3	2	1	0
Se “leer entre líneas” cuando alguien está hablando -----	3	2	1	0
Generalmente sé como piensan los demás sobre mí -----	3	2	1	0
Puedo presentir los sentimientos de una persona aunque no los exprese con palabras -----	3	2	1	0
Cambio mi expresión emocional según la persona con quien esté -----	0	1	2	3
Sé cuando un amigo está preocupado -----	3	2	1	0

**3. Conexiones interpersonales:**

Piense en el mes pasado. En la lista siguiente indique cómo describe cada renglón su conducta o intención.

	<i>Esto me describe:</i>			
	<i>Muy bien</i>	<i>Moderada- mente bien</i>	<i>Un poco</i>	<i>Nada bien</i>
Me siento incómodo cuando alguien se acerca demasiado a mí emocionalmente-----	0	1	2	3
Cuando tengo un problema, sé a quien acudir o qué hacer para ayudarlo -----	3	2	1	0
Mis creencias y valores guían mi conducta diaria -----	3	2	1	0

**4. Descontento constructivo :**

Piense en el mes pasado. En la lista siguiente indique cómo describe cada renglón su conducta o intención.

	<i>Esto me describe:</i>			
	<i>Muy bien</i>	<i>Moderada- mente bien</i>	<i>Un poco</i>	<i>Nada bien</i>
Puedo contradecir con eficacia para producir un cambio -----	3	2	1	0
No expresaría mis sentimientos si creyera que con ello causaría un desacuerdo -----	0	1	2	3
En el fondo, yo solo puedo confiar en mí mismo para hacer las cosas	0	1	2	3
Permanezco en calma aún en situaciones en las que los demás se irritan -----	3	2	1	0
Es mejor no alborotar problemas si se pueden evitar -----	0	1	2	3
Me cuesta trabajo obtener consenso de mi equipo de trabajo -----	0	1	2	3
Pido retroinformación a mis colegas sobre mi rendimiento -----	3	2	1	0
Tengo habilidad para organizar y motivar grupos de personas -----	3	2	1	0
Me gusta hacer frente a los problemas en el trabajo y resolverlos -----	3	2	1	0
Escucho la crítica con mente abierta				

y la acepto cuando es justa -----	3	2	1	0
Dejo que las cosas crezcan hasta el punto crítico antes de hablar de ellas ----	0	1	2	3
Cuando hago un comentario crítico, me concentro en la conducta y no en la persona -----	3	2	1	0
Evito las disputas -----	0	1	2	3

### 5. Compasión:

Piense en el mes pasado. En la lista siguiente indique cómo describe cada renglón su conducta o intención.  
*Esto me describe:*

		<i>Muy bien</i>	<i>Moderadamente bien</i>	<i>Un poco</i>	<i>Nada bien</i>
Yo puedo ver la mortificación de los demás, aunque no la mencionen -----	3	2	1	0	
Puedo leer las emociones de la gente por sus ademanes -----	3	2	1	0	
Actúo con ética en mi trato con los demás -----	3	2	1	0	
No vacilaría en hacer un esfuerzo extra por ayudar a una persona que esté en dificultades -----	3	2	1	0	
Tengo en cuenta los sentimientos de los demás en mi trato con ellos -----	3	2	1	0	
Me puedo poner en el lugar de otra persona -----	3	2	1	0	
Hay personas a quienes jamás perdono---	0	1	2	3	
Puedo perdonarme a mí mismo por no ser perfecto -----	3	2	1	0	
Cuando tengo éxito en algo, me parece que podía haberlo hecho mejor -----	0	1	2	3	
Ayudo a los demás a quedar bien en situaciones difíciles -----	3	2	1	0	
Constantemente me preocupo por mis deficiencias -----	0	1	2	3	
Envidio a los que tienen más que yo -----	0	1	2	3	

**6. Radio de confianza:**

Piense en el mes pasado. En la lista siguiente indique cómo describe cada renglón su conducta o intención.  
*Esto me describe:*

	<i>Muy bien</i>	<i>Moderada- mente bien</i>	<i>Un poco</i>	<i>Nada bien</i>
Todos se aprovecharían de mí si yo los dejara -----	0	1	2	3
Confío en los demás hasta que tenga razones para no confiar-----	0	1	2	3
Tengo mucho cuidado para decidirme a confiar en una persona -----	0	1	2	3
Respeto a mis colegas -----	3	2	1	0
Las personas parecidas a mi en mi compañía han recibido más beneficios que yo (v.gr., aumento de sueldo, ascensos, oportunidades, recompensas, etc.)----	0	1	2	3
Las personas a quienes trato son dignas de confianza -----	3	2	1	0
Parece que yo siempre salgo defraudado -----	0	1	2	3
Muy poco en la vida es justo o equitativo -----	0	1	2	3
Cuando algo no funciona, yo trato de presentar un plan alternativo -----	3	2	1	0
Cuando conozco a una persona nueva, descubro muy poco de información Personal sobre mí mismo. -----	0	1	2	3

Anexo 3 (B):

**ENCUESTA SUBALTERNOS**

Ante las siguientes afirmaciones, marque con una X en la casilla que mejor refleje su posición frente a la afirmación, siendo 1 completamente en desacuerdo y 7 completamente de acuerdo.

1. Me haría muy feliz hacer el resto de mi carrera en esta compañía

Completamente en desacuerdo 1 \_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_ 7\_\_ Completamente de acuerdo

2. Disfruto comentar sobre mi organización con personas que no trabajan en ella

Completamente en desacuerdo 1 \_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_ 7\_\_ Completamente de acuerdo

3. Realmente siento como si los problemas de la organización para la que trabajo, fueran míos

Completamente en desacuerdo 1 \_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_ 7\_\_ Completamente de acuerdo

4. Creo que podría apegarme fácilmente a otra organización, como lo estoy con esta ®

Completamente en desacuerdo 1 \_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_ 7\_\_ Completamente de acuerdo

5. No me siento parte de la familia en la organización para la que trabajo ®

Completamente en desacuerdo 1 \_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_ 7\_\_ Completamente de acuerdo

6. Yo no me siento emocionalmente apegado a la organización para la que trabajo ®

Completamente en desacuerdo 1 \_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_ 7\_\_ Completamente de acuerdo

7. La organización para la que trabajo tiene un gran significado personal para mí. ®

**Completamente en desacuerdo** 1 \_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_ 7\_\_ **Completamente de acuerdo**

8. No siento un gran sentido de pertenencia con la organización para la que trabajo ®

**Completamente en desacuerdo** 1 \_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_ 7\_\_ **Completamente de acuerdo**

Muchas Gracias!!



**Anexo 4**

**- Correlaciones entre escalas y subalternos :**

**Correlaciones**

	Expresión Emocional	Conciencia Emocional de Otros	Conexiones Interpersonales	Descontento Constructivo	Compasión	Radio de Confianza	Subalternos
Expresión Emocional	1	,499**	,652*	,542*	,431**	,192	-,190
	.	,000	,000	,000	,002	,181	,186
	50	50	50	50	50	50	50
Conciencia Emocional de Otros	,499*	1	,305*	,548*	,611**	,350*	-,092
	,000	.	,031	,000	,000	,013	,527
	50	50	50	50	50	50	50
Conexiones Interpersonales	,652*	,305*	1	,561*	,385**	,402*	-,156
	,000	,031	.	,000	,006	,004	,280
	50	50	50	50	50	50	50
Descontento Constructivo	,542*	,548**	,561**	1	,686**	,685*	-,220
	,000	,000	,000	.	,000	,000	,124
	50	50	50	50	50	50	50
Compasión	,431**	,611**	,385*	,686*	1	,449*	-,088
	,002	,000	,006	,000	.	,001	,545
	50	50	50	50	50	50	50
Radio de Confianza	,192	,350*	,402*	,685*	,449**	1	-,223
	,181	,013	,004	,000	,001	.	,119
	50	50	50	50	50	50	50
Subalternos	-,190	-,092	-,156	-,220	-,088	-,223	1
	,186	,527	,280	,124	,545	,119	.
	50	50	50	50	50	50	50

\*\* - La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* - La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

### - Correlación por género del jefe entre escalas y subalternos:

**Correlaciones**

Genero		Expresión Emocional	Conciencia Emocional de Otros	Conexiones Interpersonales	Descuento Constructivo	Compasión	Radio de Confianza	Subalternos
Femenino	Expresión Emocional	1 .25	,480* ,015 .25	,676** ,000 .25	,553** ,004 .25	517** ,008 .25	,457* ,022 .25	-,183 ,382 .25
	Conciencia Emocional de Otros	,480* ,015 .25	1 .25	,344 ,092 .25	,641** ,001 .25	604** ,001 .25	,459* ,021 .25	-,018 ,932 .25
	Conexiones Interpersonales	,676* ,000 .25	,344 ,092 .25	1 .25	,698** ,000 .25	654** ,000 .25	,638** ,001 .25	-,235 ,258 .25
	Descuento Constructivo	,553* ,004 .25	,641** ,001 .25	,698** ,000 .25	1 .25	797** ,000 .25	,855** ,000 .25	-,302 ,143 .25
	Compasión	,517* ,008 .25	,604** ,001 .25	,654** ,000 .25	,797** ,000 .25	1 .25	,655** ,000 .25	-,117 ,577 .25
	Radio de Confianza	,457* ,022 .25	,459* ,021 .25	,638** ,001 .25	,855** ,000 .25	655** ,000 .25	1 .25	-,426* ,034 .25
	Subalternos	-,183 ,382 .25	-,018 ,932 .25	-,235 ,258 .25	-,302 ,143 .25	-,117 ,577 .25	-,426* ,034 .25	1 .25
	Masculino	Expresión Emocional	1 .25	,442* ,027 .25	,607** ,001 .25	,591** ,002 .25	402* ,046 .25	-,143 ,494 .25
Conciencia Emocional de Otros	,442* ,027 .25	1 .25	,141 ,503 .25	,408* ,043 .25	711** ,000 .25	,188 ,368 .25	-,199 ,341 .25	
Conexiones Interpersonales	,607* ,001 .25	,141 ,503 .25	1 .25	,286 ,166 .25	-,088 ,674 .25	,008 ,971 .25	-,012 ,955 .25	
Descuento Constructivo	,591* ,002 .25	,408* ,043 .25	,286 ,166 .25	1 .25	503* ,010 .25	,438* ,028 .25	-,095 ,650 .25	
Compasión	,402* ,046 .25	,711** ,000 .25	-,088 ,674 .25	,503* ,010 .25	1 .25	,179 ,393 .25	-,051 ,809 .25	
Radio de Confianza	-,143 ,494 .25	,188 ,368 .25	,008 ,971 .25	,438* ,028 .25	,179 ,393 .25	1 .25	,032 ,880 .25	
Subalternos	-,199 ,341 .25	-,199 ,341 .25	-,012 ,955 .25	-,095 ,650 .25	-,051 ,809 .25	,032 ,880 .25	1 .25	

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**- Correlación por género del jefe, entre pilares y subalternos:**

**Correlaciones**

Genero		Pilar Manejo(COXI)	Pilar Empatía (COM +CEDO)	Pilar Relaciones (EXEM + DECO + RAD)	Subalternos
Femenino	Pilar Manejo(COXI)	1	,535**	,769**	-,235
		.	,006	,000	,258
		25	25	25	25
	Pilar Empatía (COM +CEDO)	,535**	1	,764**	-,068
		,006	.	,000	,745
		25	25	25	25
	Pilar Relaciones (EXEM + DECO + RAD)	,769**	,764**	1	-,349
		,000	,000	.	,087
		25	25	25	25
	Subalternos	-,235	-,068	-,349	1
		,258	,745	,087	.
		25	25	25	25
Masculino	Pilar Manejo(COXI)	1	,035	,393	-,012
		.	,868	,052	,955
		25	25	25	25
	Pilar Empatía (COM +CEDO)	,035	1	,520**	-,139
		,868	.	,008	,506
		25	25	25	25
	Pilar Relaciones (EXEM + DECO + RAD)	,393	,520**	1	-,114
		,052	,008	.	,586
		25	25	25	25
	Subalternos	-,012	-,139	-,114	1
		,955	,506	,586	.
		25	25	25	25

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**- Estadísticos descriptivos de los pilares por género del jefe:**

**Estadísticos Descriptivos**

PILAR	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Coficiente de variación
<b>Femenino</b>						
MANEJO DE LAS EMOCIONES	25	3	9	5,80	1,893	33%
EMPATIA	25	15	63	50,04	9,923	20%
MANEJO DE LAS RELACIONES	25	29	85	64,68	12,206	19%
N Válido según lista	25					
<b>Masculino</b>						
MANEJO DE LAS EMOCIONES	25	4	8	6,28	1,208	19%
EMPATIA	25	38	65	52,16	7,733	15%
MANEJO DE LAS RELACIONES	25	51	83	67,32	8,489	13%
N Válido según lista	25					

**- Estadísticos Descriptivos por pilar :**

**Estadísticos Descriptivos**

PILAR	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Coficiente de variación
MANEJO DE LAS EMOCIONES	50	3	9	6,04	1,590	26%
EMPATIA	50	15	65	51,10	8,869	17%
MANEJO DE LAS RELACIONES	50	29	85	66,00	10,490	16%
N Válido según lista	50					

**- Estadísticos descriptivos por escala:**

**Estadísticos Descriptivos**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típica	Coficiente de Varicación
TOTEXEM	50	7	27	18,76	3,81	20%
TOTCEDO	50	5	35	25,72	5,489	21%
TOTCOXI	50	3	9	6,04	1,59	26%
TOTDECO	50	11	36	26,52	5,052	19%
TOTCOM	50	10	32	25,38	4,379	17%
TOTRAD	50	11	29	20,72	3,975	19%
N Válido (según lista)	50					

**- Estadísticos descriptivos por rango de edad:**

**Estadísticos descriptivos**

Edad (años)		N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
23 a 28	Pilar Manejo(COXI)	3	3	6	4,00	1,732
	Pilar Empatía(COM +CEDO)	3	15	51	38,00	19,975
	Pilar Relaciones(EXEM + DECO + RAD)	3	29	73	50,67	22,008
	PRelaciones(DECO + RAD)	3	22	50	37,00	14,107
	N válido (según lista)	3				
29 a 33	Pilar Manejo(COXI)	13	4	8	5,54	1,561
	Pilar Empatía(COM +CEDO)	13	39	58	48,23	5,847
	Pilar Relaciones(EXEM + DECO + RAD)	13	51	73	62,23	6,313
	PRelaciones(DECO + RAD)	13	35	50	43,38	5,561
	N válido (según lista)	13				
34 a 39	Pilar Manejo(COXI)	16	4	9	6,38	1,500
	Pilar Empatía(COM +CEDO)	16	35	63	53,00	7,958
	Pilar Relaciones(EXEM + DECO + RAD)	16	49	84	67,87	9,266
	PRelaciones(DECO + RAD)	16	33	65	49,06	8,169
	N válido (según lista)	16				
40 a 45	Pilar Manejo(COXI)	9	5	8	6,78	,833
	Pilar Empatía(COM +CEDO)	9	38	65	52,22	8,614
	Pilar Relaciones(EXEM + DECO + RAD)	9	51	76	68,67	7,810
	PRelaciones(DECO + RAD)	9	37	57	49,44	6,984
	N válido (según lista)	9				
46 a 51	Pilar Manejo(COXI)	5	3	7	5,60	1,949
	Pilar Empatía(COM +CEDO)	5	49	60	55,00	4,416
	Pilar Relaciones(EXEM + DECO + RAD)	5	57	81	68,00	10,440
	PRelaciones(DECO + RAD)	5	40	59	48,80	7,190
	N válido (según lista)	5				
52 a 60	Pilar Manejo(COXI)	4	5	9	6,75	1,708
	Pilar Empatía(COM +CEDO)	4	47	63	55,25	7,932
	Pilar Relaciones(EXEM + DECO + RAD)	4	59	85	73,75	12,420
	PRelaciones(DECO + RAD)	4	41	61	53,25	9,032
	N válido (según lista)	4				

### Correlación entre pilares y subalternos :

Correlaciones				
PILAR	1	2	3	4
<b>MANEJO DE LAS EMOCIONES (1)</b>				
Correlación	1	0,379**	0,659**	-0,156
Significancia	.	0,007	0,000	0,280
<b>EMPATIA (2)</b>				
Correlación	0,379**	1	0,682**	-0,100
Significancia	0,007	.	0,000	0,490
<b>MANEJO DE LAS RELACIONES (3)</b>				
Correlación	0,659**	0,682**	1	-0,260
Significancia	0,000	0,000	.	0,068
<b>SUBALTERNOS (4)</b>				
Correlación	-0,156	-0,100	-0,260	1
Significancia	0,280	0,490	0,068	.

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

### - Correlación entre experiencia laboral del jefe y los pilares :

Correlaciones					
	Experiencia Laboral	Pilar Manejo(COXI)	Pilar Empatía(COM +CEDO)	Pilar Relaciones(EXEM + DECO + RAD)	PRelaciones(DEC O + RAD)
Experiencia Laboral	1	,190	,384**	,450**	,483**
	.	,186	,006	,001	,000
	50	50	50	50	50
Pilar Manejo(COXI)	,190	1	,379**	,659**	,534**
	,186	.	,007	,000	,000
	50	50	50	50	50
Pilar Empatía(COM +CEDO)	,384**	,379**	1	,682**	,623**
	,006	,007	.	,000	,000
	50	50	50	50	50
Pilar Relaciones(EXEM + DECO + RAD)	,450**	,659**	,682**	1	,944**
	,001	,000	,000	.	,000
	50	50	50	50	50
PRelaciones(DEC O + RAD)	,483**	,534**	,623**	,944**	1
	,000	,000	,000	,000	.
	50	50	50	50	50

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**- Estadísticos descriptivos de experiencia laboral:**

**Estadísticos descriptivos**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Experiencia Laboral	50	3	27	13,56	6,201
N válido (según lista)	50				

**- Estadísticos descriptivos de Experiencia laboral por género:**

**Estadísticos descriptivos**

Genero		N	Mínimo	Máximo	Media	De sv. típ.
Femenino	Experiencia La boral	25	3	27	13,16	6,866
	N válido (según lista)	25				
Masculino	Experiencia La boral	25	5	27	13,96	5,571
	N válido (según lista)	25				

**- Correlaciones entre escalas y experiencia laboral:**

**Correlaciones**

	Expres ión Em ocional	Conciencia Emocional de Otros	Conexiones Interpersona les	Descontento Constructivo	Compasión	Radio de Confianza	Subalternos	Experiencia Laboral
Expres ión Em ocional	1	,499**	,652**	,542**	,431**	,192	-,190	,187
	.	,000	,000	,000	,002	,181	,186	,193
	50	50	50	50	50	50	50	50
Conciencia Emocional de Otros	,499**	1	,305*	,548**	,611**	,350*	-,092	,415**
	,000	.	,031	,000	,000	,013	,527	,003
	50	50	50	50	50	50	50	50
Conexi ones Interpe rsonales	,652**	,305*	1	,561**	,385**	,402*	-,156	,190
	,000	,031	.	,000	,006	,004	,280	,186
	50	50	50	50	50	50	50	50
Descontento Constructivo	,542**	,548**	,561**	1	,686**	,685*	-,220	,514**
	,000	,000	,000	.	,000	,000	,124	,000
	50	50	50	50	50	50	50	50
Compasión	,431**	,611**	,385**	,686**	1	,449*	-,088	,259
	,002	,000	,006	,000	.	,001	,545	,070
	50	50	50	50	50	50	50	50
Radio de Confianza	,192	,350*	,402**	,685**	,449*	1	-,223	,356*
	,181	,013	,004	,000	,001	.	,119	,011
	50	50	50	50	50	50	50	50
Subalte mos	-,190	-,092	-,156	-,220	-,088	-,223	1	-,204
	,186	,527	,280	,124	,545	,119	.	,156
	50	50	50	50	50	50	50	50
Experiencia Laboral	,187	,415**	,190	,514**	,259	,356*	-,204	1
	,193	,003	,186	,000	,070	,011	,156	.
	50	50	50	50	50	50	50	50

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

**- Estadísticos descriptivos de las escalas:**

Estadísticos Descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típica	Coefficiente de Varicación	Máximo Puntaje
TOTEXEM	50	7	27	18,76	3,81	20%	27
TOTCEDO	50	5	35	25,72	5,489	21%	39
TOTCOXI	50	3	9	6,04	1,59	26%	9
TOTDECO	50	11	36	26,52	5,052	19%	39
TOTCOM	50	10	32	25,38	4,379	17%	36
TOTRAD	50	11	29	20,72	3,975	19%	30
N Válido (según lista)	50						