

**UNIVERSIDAD DEL CEMA  
Buenos Aires  
Argentina**

Serie  
**DOCUMENTOS DE TRABAJO**

**Área: Negocios**

**GESTIÓN EMPÁTICA. UN RECORRIDO POR UN  
GRUPO DE IMPORTANTES COMPAÑÍAS NACIONALES  
Y MULTINACIONALES EN ARGENTINA**

**María Dolores Gonzalez-Arias y Alberto Néstor Terlato**

**Marzo 2020  
Nro.719**

**[www.cema.edu.ar/publicaciones/doc\\_trabajo.html](http://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>**



# **Gestión empática. Un recorrido por un grupo de importantes compañías nacionales y multinacionales en Argentina**

**Lic. María Dolores Gonzalez-Arias**

**Dr. Alberto Néstor Terlato**

## **Resumen**

Las empresas exitosas, es decir, ágiles, innovadoras, capaces de avizorar oportunidades antes que sus competidores, deben estar apoyadas en una gestión empática. Los líderes empáticos propician una mayor motivación y productividad en sus empleados, lo que se traduce en mejores resultados financieros para las organizaciones. Este trabajo busca caracterizar los conceptos de gestión, dirección y administración, diferenciándolos del liderazgo. Es frecuente encontrar la concepción errónea de que gestionar es sinónimo de liderar. Se plantea asimismo, recorrer los distintos tipos de inteligencias, entre ellas, la emocional y una de sus principales aptitudes, la empatía. Se definen sus rasgos y las patologías frecuentes asociadas a su ausencia. Se interpolan los conceptos de empatía a la gestión empática y se presentan sus beneficios. A tales fines, se ha realizado una revisión bibliográfica, integrada por libros y papers y se implementó una labor de campo, de tipo cualitativo, que pretende abordar la temática de la gestión empática en un grupo de grandes empresas nacionales o multinacionales elegidas por decisión razonada.

**Palabras Claves:** Liderazgo, inteligencias múltiples, inteligencia emocional, empatía, gestión empática.

## **Gestión y liderazgo**

### **Gestión, dirección y administración: caracterización y descripción**

El término "habilidad de gestión" remite a la capacidad, gracia, ingenio o destreza que posee un sujeto para realizar una determinada tarea. Esta se adquiere mediante el aprendizaje y brinda al sujeto la posibilidad de producir los resultados esperados con un máximo de seguridad en un tiempo acotado y con recursos mínimos (Madrigal Torres et al., 2009).

Estos autores estiman que, para que el directivo, de cualquier empresa u organización, logre un mejor desempeño, es necesario entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo, entre ellas:

- Técnicas: Desarrollo de tareas específicas, propias de la función y carrera profesional (ingeniería, administración, medicina, etc.).
- Interpersonales: Facilidad de vinculación con otros que son necesarias para trabajar en grupo y con espíritu colaborativo para alcanzar objetivos comunes.
- Sociales: Permiten el intercambio y la convivencia humana. Son consideradas un conjunto de comportamientos interpersonales complejos.
- Académicas: Capacidad para hacer análisis, comparación, evaluación, juicio o crítica.
- De innovación: Favorecen la invención, el descubrimiento, la suposición, la formulación de hipótesis y la teorización incluso apartándose de los paradigmas conocidos.
- Prácticas: Asociadas con las tareas de aplicación, empleo e implementación (hábitos).
- Físicas: Vinculadas con la eficiencia, la flexibilidad y la salud.
- De pensamiento: Propician el aprender a pensar y generar conocimiento.
- Directivas: Principalmente vinculadas con saber dirigir y coordinar equipos de trabajo.
- De liderazgo: Facilidad para guiar, impulsar y motivar al equipo hacia un bien común.

- Empresariales: Capacidad de emprender una nueva idea, proyecto, empresa o negocio.

Koontz y Weihrich (1998) vinculan gestionar con administrar. Entre las principales funciones destacan:

- Planeación: Implica la selección de un curso de acción entre varias alternativas, donde se debe tomar decisiones sobre la base de una racionalidad limitada, es decir, teniendo en cuenta la mayor cantidad de información disponible. Comprende decidir tanto a nivel de los objetivos generales como las acciones concretas, que la organización considere emprender.
- Organización: Involucra desarrollar una estructura intencional de funciones para el desempeño eficaz. Los conflictos en las organizaciones pueden reducirse mediante la incorporación de organigramas y descripciones de funciones. Esta estructura debe planificarse con el objetivo de cumplir las metas y para ello asignar recursos. Se adapta esta función al factor humano, sus capacidades y motivaciones, y otras cuestiones situacionales.
- Integración de personal: Consiste en ocupar los puestos vacantes de la estructura organizacional. Y para ello reclutar, seleccionar, contratar, promover, evaluar, planear la carrera profesional, compensar y capacitar a las personas.
- Dirección: Proceso que permite influir en los trabajadores para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. En dicho proceso, es fundamental no dejar de lado la dignidad e integridad de las personas. Asimismo, mantenerla motivación de los empleados.
- Control: Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño del personal a fin de cumplir con los objetivos de la organización. Para que los controles sean

funcionales, deben ajustarse a los planes y puestos de trabajo, a los administradores en lo individual y a las necesidades de eficiencia y eficacia.

Madrigal Torres et al. (2009) coinciden en que la dirección es una fase muy relevante del proceso administrativo. Por un lado, es una ciencia mediante la cual se logran los propósitos y objetivos por medio del esfuerzo humano coordinado. Por otro lado, se propone organizar a los miembros del grupo, coordinarlos, dirigir, liderar y supervisar sus actividades para obtener los resultados y metas deseados. La función directiva tiene que estar fortalecida con todas las habilidades que implica. Según Koontz y Weihrich (1998), la finalidad del administrador es crear y mantener las condiciones adecuadas para fomentar que los trabajadores se desempeñen como grupo en favor del cumplimiento de los objetivos de la organización.

### **Liderazgo: caracterización y diferencias con la administración, la dirección y la gestión**

A menudo, se piensa que administrar y liderar son lo mismo. Empero, existe una gran diferencia. Si bien ambos conceptos se complementan, en esencia, el liderazgo es un término más amplio. En efecto, la administración es una clase de liderazgo regida por la consecución de las metas organizacionales. Así, el administrador trabaja para alcanzar metas, mientras que el líder alcanza metas recurriendo a sus habilidades interpersonales y motivando a su equipo. Hay liderazgo cuando alguien guía o influye, y transforma la conducta de un grupo o individuo, cualquiera sea la razón (Madrigal Torres et al., 2009).

Kotter (1992) expone las similitudes y las diferencias entre la dirección y el liderazgo.

Posteriormente, reemplaza el término dirección por el de gestión. Para el autor es menester destacar que ambos son necesarios a fin de tomar decisiones sobre lo que se debe hacer, crear redes de personas que puedan cumplir un programa y asegurarse de que realicen las tareas previstas. Kotter (2005) considera gestión y liderazgo como sistemas de acción distintos y, a la

vez, complementarios. La gestión surge para éste como respuesta a la aparición de las grandes organizaciones y permite enfrentar la complejidad. En ausencia de una buena gestión, las empresas modernas se tornan caóticas y hasta pueden poner en riesgo su existencia. La gestión es capaz de generar resultados metódicos que hacen que la empresa funcione de un modo eficiente. Permite planificar y elaborar presupuestos, asignar recursos, controlar y resolver problemas. En los últimos años, ha aumentado la importancia del rol del líder en un contexto cada vez más volátil y competitivo debido a los avances tecnológicos, la competencia internacional y la desregulación de los mercados, y los cambios en las preferencias sociales, entre otros. En este nuevo mundo de negocios, son cada vez mayores los cambios necesarios para sobrevivir. Y estos cambios requieren de más liderazgo. El verdadero desafío consiste en combinar la gestión con el liderazgo, y en usar uno para equilibrar el otro. Se puede ser un excelente ejecutivo, cumplir con los resultados que la empresa requiere y no un buen líder que tenga capacidades transformativas para llevar a la empresa y a su gente a otro lugar. Las empresas inteligentes deben valorar a los dos fenotipos (Kotter, 2005).

### **Enfoques de liderazgo transaccional y transformacional**

Según Bass (1990), el liderazgo transaccional se refiere a una transacción o intercambio entre el líder y sus seguidores. El líder logra que las tareas sean realizadas cumpliendo promesas de reconocimiento, aumentos salariales y progresos en las carreras profesionales de aquellos que satisfacen los objetivos de desempeño. Contrariamente, se penaliza a los que no realizan su trabajo de acuerdo con los parámetros establecidos. Se trata de una gestión por excepción que puede ser activa o pasiva. En el primer caso, el líder vigila y busca desviaciones a las reglas y a los parámetros establecidos con el fin de tomar acciones correctivas. En el segundo, se interviene solo si los parámetros no se cumplen. En este último caso, el liderazgo transaccional suele

conducir a la mediocridad. No siempre el líder tiene control sobre los premios y castigos. En muchas empresas, los aumentos salariales dependen de la antigüedad y los ascensos, de calificaciones y políticas ajenas al líder. También puede ocurrir, que se deban seguir contratos o políticas organizacionales que limitan el accionar de los ejecutivos. Frente a estos inconvenientes, el autor propone un liderazgo superior, transformacional. Los líderes transformacionales son para este pensador aquellos interesados en elevar las probabilidades subjetivas de éxito del seguidor y su nivel de conciencia sobre la importancia y el valor de los resultados esperados, llevándolos a desempeñarse más allá de sus propias expectativas en pos del bien del grupo. El autor lleva adelante estudios en los que se observa que las organizaciones exitosas se conforman con líderes transformacionales.

## **Empatía**

### **Teoría de las inteligencias múltiples**

Cuando los psicólogos empezaron a escribir sobre el concepto de inteligencia, se concentraron solo en los aspectos cognitivos, tales como la memoria y la solución de problemas. No obstante, algunos investigadores reconocieron tempranamente que los matices no cognitivos también eran importantes (Cherniss, 2000). Thorndike y Stein (1937) fueron pioneros en referirse a la inteligencia social entendiendo que esta es la habilidad de una persona para comprender y manejar a otros y para involucrarse en interacciones sociales y adaptativas. Años más tarde, comenzó a tomar cuerpo en el mundo académico la evaluación de elementos intelectuales y no intelectuales (factores afectivos, personales y sociales). Wechsler (1940; 1943; 1958) propuso que las habilidades no intelectuales eran fundamentales para alcanzar el éxito. De esta manera, se definió la inteligencia como el agregado o la capacidad global de un individuo para actuar con un propósito, pensar racionalmente y lidiar de modo efectivo con el entorno.

Los especialistas mencionados no fueron verdaderamente considerados hasta que Howard Gardner presentó su trabajo sobre inteligencias múltiples citado por Cherniss (2000). Según este autor, la cognición humana no es unitaria, sino que las personas poseen una gama de capacidades y potenciales. Dichas inteligencias se pueden utilizar de muchas maneras productivas, tanto juntas como por separado y se pueden aplicar en cualquier institución o sector de la sociedad (Gardner, 1999; Gardner, 2001). Willingham (2004) analiza los escritos de Gardner y plantea, entre sus reivindicaciones centrales, una nueva definición de inteligencia como un potencial biopsicológico que permite procesar información que puede ser activada con el fin de resolver un problema o crear un producto que pueda ser valorado en una determinada cultura. Así, distintos problemas requieren, para el autor, diferentes tipos de inteligencias, que harán posible la resolución. Específicamente, en su investigación, Gardner (1999) identifica ocho inteligencias independientes, a saber:

- Verbal- lingüística: Capacidad de dominar el lenguaje (oral, escrito y gestual) y de comunicarse con los demás. La dominan, por ejemplo, políticos, escritores, poetas, comunicadores y actores.
- Lógico-matemática: Permite hacer razonamientos complejos, resolver problemas matemáticos y establecer relaciones de causa- efecto. La poseen, por ejemplo, un físico teórico o un ingeniero.
- Viso-espacial: Habilidad de percibir el mundo, crear imágenes mentales y dibujar. Es el caso de fotógrafos, pintores, dibujantes y creativos.
- Quinestética o corporal: Facilita la utilización del cuerpo para transmitir ideas y sentimientos como ocurre con quienes se dedican a la danza o a la gimnasia.

- Rítmica: Es la habilidad de utilizar instrumentos musicales (ritmo, timbre y tono). La poseen los músicos capaces de tocar, leer y componer piezas musicales.
- Naturista: Favorece la detección, diferenciación y categorización del entorno (especies animales, vegetales y fenómenos naturales). La poseen los biólogos.
- Intrapersonal: Capacidad de comprenderse a sí mismo y entender las razones por las cuales uno es, actúa o siente de una determinada manera. Permite desdramatizar eventos a partir de saber identificar los sesgos del pensamiento, lo que resulta útil para vivir con un mayor bienestar.
- Inteligencia interpersonal o social: Habilidad de interactuar eficazmente, socializar y comprender a los otros. Es la base de la empatía. El perfil de psicólogos, profesores y abogados se asocia con esta inteligencia.

La teoría de las inteligencias múltiples evolucionó e incorporó en un momento posterior otras como la espiritual, la existencial y la moral (Gardner, 2001).

Según Willingham (2004), Gardner presenta al individuo como un todo que domina, en cierto grado, todas las inteligencias. Sin embargo, posee un patrón propio en el que algunas de ellas predominan sobre otras. Este hecho es fundamental, dado que cada tarea requiere un conjunto de inteligencias que trabajen de modo conjunto. No contar con alguna de ellas puede ser un impedimento para el ejercicio de un rol o profesión.

### **Inteligencia emocional**

Cuando Salovey y Mayer (1990) acuñaron el término "inteligencia emocional" estaban al tanto de los trabajos previos que contemplaban los aspectos no cognitivos del pensamiento (Cherniss, 2000). Estos autores la describen como una forma de inteligencia social que involucra la

habilidad de monitorear las emociones y los sentimientos propios y ajenos, discriminar unos de otros y utilizar dicha información a la hora de actuar y pensar (Salovey y Mayer, 1990).

Unos años después, Goleman (1999) popularizó la teoría de Gardner sobre las inteligencias intrapersonales e interpersonales, y enfatizó que la inteligencia emocional es mucho más importante que el coeficiente intelectual de las personas. Hunter y Hunter (1984) habían estimado, en la misma línea, que el CI explica, a lo sumo, un 25 % del desempeño laboral.

Sternberg (1996), por su parte, llevó este ratio a tan solo un 10 %. Goleman (1999) plantea que "la inteligencia emocional determina nuestro potencial para aprender las habilidades prácticas que se basan en cinco elementos: conocimiento de uno mismo, motivación, autorregulación, empatía y destreza para las relaciones" (p.44).

Mayer y Mitchell (1998), por su parte, consideran que la inteligencia emocional es una de las *hot intelligences*, que incluye la inteligencia social, la inteligencia práctica y la inteligencia personal, y opera como una cognición caliente de importancia personal y emocional para el individuo (Abelson, 1963; Zajonc, 1980).

Goleman (1999), en tanto, analiza la aplicación de la inteligencia emocional en el ámbito empresarial e incorpora el concepto de aptitud emocional (capacidad aprendida que permite un desempeño laboral de excelencia). En otras palabras, la aptitud emocional visualiza en qué proporción el potencial de la inteligencia emocional se traduce en facultades útiles para el trabajo diario. De esta manera, un elevado nivel de ésta, es para el autor una condición necesaria pero no suficiente, dado que no garantiza que se hayan aprendido las aptitudes que interesan para el quehacer específico.

Seligman (como se cita en Schulman, 1995) desarrolló el concepto de *learned optimism* asociado con las relaciones causales ante un fracaso. Los optimistas atribuyen la falla a circunstancias

externas, temporales y específicas, mientras que los pesimistas realizan atribuciones permanentes, globales e internas. Según estudios realizados, los optimistas tienen un mejor desempeño. Este concepto fue desarrollado previamente por Maslow (1991) al referirse a las necesidades de estima. Las personas buscan logros, competencia, independencia, confianza, reputación, status, fama, poder, reconocimiento, aprecio y prestigio. La satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de valía, suficiencia, utilidad y valor, mientras que su insatisfacción conduce a sentimientos de debilidad, inferioridad y desamparo.

Autores como Davies, Stankov y Roberts (1998) miran con cierto escepticismo el concepto de inteligencia emocional al que consideran impreciso. Para Becker (2003) es difícil de medir adecuadamente. Matthews, Zeidner y Roberts (2002) lo asimilan a un mito más que a una ciencia. Hedlund y Sternberg (2000) critican la teoría de las inteligencias múltiples de Gardner, desde la aplicación de docentes a sus estudiantes, por considerarla muy amplia y estática para la evaluación de las competencias estudiantiles.

Frente a ello Salovey, Mayer y Caruso (2004) responden con evidencia empírica. Presentan tres criterios que permiten considerar a la inteligencia emocional como una inteligencia estándar. Primero, a partir de los test se pueden operacionalizar de tal manera que sus respuestas sean correctas (test MSCEIT y su precursor el MEIS<sup>1</sup>). En segundo lugar, los parámetros de correlación de la inteligencia emocional indican que se trata de una capacidad única, que representa un nuevo tipo de desempeño en relación con otras maneras previas de medir la inteligencia y las escalas de personalidad. Para estos autores, la inteligencia emocional se encuentra modestamente correlacionada con otras inteligencias. En tercer lugar, ésta se continúa

---

<sup>1</sup>El MSCEIT es un test diseñado para evaluar la inteligencia emocional entendida como una capacidad. Es la primera medida que proporciona puntuaciones válidas y fiables en cada una de las cuatro áreas principales de la inteligencia emocional según el modelo de Mayer y Salovey: percepción, facilitación, comprensión y manejo emocional. Es una evolución del MEIS (escala multifactorial de inteligencia emocional).

desarrollando con la edad. De esta manera, un aumento de ella, por ejemplo, puede mejorar los resultados académicos de los alumnos a partir de una mejor habilidad para comunicar mensajes motivadores.

### **Empatía: rasgos y patologías**

Comúnmente, la empatía se entiende como ponerse en el lugar del otro. Según Moya (2014), se pueden considerar en su análisis dos perspectivas. Por un lado las ideas (los pensamientos) y por otro las emociones (los sentimientos frente a lo que les ocurre a otras personas). La empatía es para el autor una aptitud social que contribuye a determinar el manejo de las relaciones y permite la captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos. Resulta esencial para percibir lo que los otros sienten, opera a partir del tono de voz, los mensajes, las expresiones faciales y otras formas no verbales (Goleman, 1999).

La empatía hace posible la verdadera comunicación, minimizando el riesgo de que una persona acapare un tema de forma antidemocrática (monólogo). Permite así producir conversaciones reales y sensibles en las que se le pregunta al receptor lo que piensa y siente, y se le permite cambiar de tema si así lo desea (Baron-Cohen, 2005).

Según Moya (2014), las personas empáticas son, en general, más queridas y tienen mayor éxito social. Entre sus virtudes, vale la pena destacar que se adaptan con facilidad a los cambios y son solidarias. Además, confían en los demás y prefieren cooperar, lo que se traduce en una mejor conciliación entre vida personal y laboral. Pueden por ello, ser más felices.

Este autor agrega que cuánto más empático es alguien, menos utiliza la violencia al momento de resolver conflictos. Así, la empatía resulta fundamental para el desarrollo moral y para la supervivencia. Baron-Cohen (2005) plantea que la agresión solo ocurre cuando hay poca empatía, dado que una persona no puede herir a otra si le preocupan sus sentimientos. De esta

manera, la empatía actúa como freno a la agresión. Cuando ocurre la agresión, la persona está pensando solo en sus propios sentimientos e intereses.

Respecto a los rasgos de la empatía, hasta la década de los sesenta del siglo xx, los estudios se concentraban solo en los aspectos cognitivos. Estos se focalizan en la capacidad de entender los pensamientos y los sentimientos del otro, lo que permite predecir su comportamiento (García, González y Mestú, 2011). En los años setenta, se agregó el componente afectivo. Stotland (1969) fue el primero en afirmar la presencia de un componente emocional. De este modo, cuando se manifiesta una respuesta empática, se comparten con el prójimo las alegrías y las tristezas, los sufrimientos y los goces (García et al., 2011).

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 se desarrolle en mayor o menor medida. Se puede fomentar la empatía y, cuanto antes se trabaje en ella, será más probable adquirirla. Esto no significa que no sea plausible desarrollar dicha capacidad en la edad adulta (Moya, 2014).

Según este mismo autor, los investigadores descubrieron que, en el cerebro, se activan las neuronas espejo cuando se observa lo que otra persona hace, percibe o siente. Con estas investigaciones, se impulsó el conocimiento de las bases neuronales de la empatía y se llegó a la conclusión de que, en los individuos con mayores niveles de empatía, estas neuronas se activan con más intensidad.

Los orígenes de la empatía, pueden encontrarse en Wispé (1987), quien realiza la primera mención de este concepto surgido en la tesis doctoral de Vischer (1873), quien utilizó el vocablo alemán *Einführung* para referirse a 'sentirse dentro de'. Este término fue promovido por Theodore Lips (como se cita en Moya, 2014) en su teoría de la compenetración, según la cual una persona

es capaz de percibir los sentimientos de otra. Posteriormente (como se cita en Wispé, 1987), *Einführung* fue traducido al inglés (*empathy*) por Titchener (1909) con el fin de ser aplicado en el campo de la psicología experimental en los Estados Unidos.

Algunos autores, como es el caso de Batson (1987), han usado las palabras "empatía" y "simpatía" de modo intercambiable. Sin embargo, son dos conceptos diferentes. Eisenberg (2000) define la simpatía como una respuesta afectiva que surge de comprender el estado o la condición emocional del otro. Se asumen como propios los sentimientos ajenos (Moya, 2016).

En cambio, la empatía involucra lo que la otra persona siente, y se genera un estado de preocupación por el prójimo (Eisenberg, 2000). Permite ver al otro desde afuera sin dejarse llevar por el problema ni sentirse como si le estuviese ocurriendo a sí mismo (Moya, 2016).

Baron-Cohen (2005) distingue diferencias entre los cerebros masculinos y femeninos. El femenino, está para este autor, predominantemente estructurado para la empatía; el masculino, con una mayor facilidad para entender y construir sistemas. Las mujeres, son mejores en todos los aspectos del lenguaje. El lenguaje y la empatía son dominios independientes, pero se complementan en una relación virtuosa. De estas diferencias surgen distintas ventajas. Al cerebro masculino le resulta más fácil fabricar y utilizar herramientas; en cambio, al femenino le es más sencillo hacer amigos, conversar, fomentar la movilidad social y entender a la pareja y a los hijos.

Aunque Baron-Cohen (2005) realiza un amplio trabajo de campo con el fin de justificar su teoría, su estudio es juzgado como poco confiable por Spelke (2005), profesora de psicología de Harvard, quién estima que sus experimentos carecen de los controles necesarios para evitar sesgos en la investigación. Además, destaca literatura que sostiene que niños y niñas responden del mismo modo frente a personas y objetos (citando a Maccoby y Jacklin, 1974; Moss y

Robson, 1968; Rochat, 2001). De este modo, concluye que niños y niñas no difieren en sus habilidades empáticas y cognitivas.

En cuanto a las patologías asociadas a la ausencia de empatía, las más frecuentes y posibles de encontrar en algunas compañías son el trastorno de espectro autista y el narcisismo.

Baron-Cohen (2005) describe el trastorno del espectro autista que incluye el autismo clásico, el autismo de alto funcionamiento y el síndrome de Asperger. Las condiciones de dicho espectro son de origen genético y se desarrollan a nivel neurológico. Empiezan antes del nacimiento, afectan el desarrollo y el funcionamiento del cerebro. El autismo es un trastorno de la empatía, por lo tanto, las personas que lo sufren tienen dificultades para ver el mundo desde la perspectiva de los demás y para responder teniendo en cuenta los sentimientos ajenos.

Baron-Cohen (2010) explica la teoría de la empatía-sistematización y detalla las dificultades que tienen los autistas o los afectados por el síndrome de Asperger para establecer una comunicación y relaciones sociales, aunque estos conservan intacta, o es incluso superior, su capacidad de sistematización. La sistematización da el impulso para construir un sistema, es decir, para buscar las reglas con las que predecir su evolución. La divergencia entre la empatía y la sistematización determina si una persona tiene tendencia a desarrollar alguna de las dos patologías presentadas.

El autor señala que el autismo clásico y el síndrome de Asperger comparten los siguientes rasgos: dificultades en los procesos sociales de comunicación, intereses obsesivos y acciones repetitivas. Por otro lado, el coeficiente intelectual de personas que padecen Asperger está, como mínimo, en la media, y no hay retrasos en la adquisición de habilidades lingüísticas. Por el contrario, el autista clásico, tiene diferentes niveles de coeficiente intelectual y ello puede presentar obstáculos para aprender aptitudes asociadas con el manejo del lenguaje.

La Asociación Estadounidense de Psiquiatría (2013) define el narcisismo como un patrón dominante de grandeza (en la fantasía o en el comportamiento), necesidad de admiración y falta de empatía. Se manifiesta en las primeras etapas de la vida adulta. En estos casos, la persona parece más preocupada por los efectos de sus actos sobre sí misma que sobre los demás, incluso cuando provocan daños apreciables a terceros. De acuerdo con Bilotta et al. (2018), los individuos con este trastorno muestran escasa consideración por las afecciones de los demás, tienen conductas desagradables, sentimientos de envidia y desprecio. Moya (2014) agrega que estas personas se sienten especiales, con derecho a todo, y suelen tener un estilo directo con el que intentan explotar a los demás. Suelen estos individuos acabar aislados socialmente.

Los resultados de la mayoría de los estudios empíricos indican una fuerte relación entre el narcisismo y una deficiencia en el componente afectivo de la empatía. Sin embargo, es débil la conexión con sus aspectos cognitivos (Baskin-Sommers, Krusemark y Ronningstam, 2014).

En esta misma línea Marcoux et al.(2014) hallan evidencia que les permite concluir que los individuos narcisistas son capaces de reconocer el sufrimiento de terceros y reaccionar frente a estos, pero se encuentran motivados a ser indiferentes ante ello.

Otras patologías asociadas con la falta de empatía son el trastorno límite de personalidad, la esquizofrenia y la psicopatía. El trastorno límite se caracteriza por la inmadurez y una personalidad poco forjada. Quienes lo padecen tienden a pensar que los otros son buenos o malos. Esto provoca inconvenientes en sus relaciones, pues suelen expresar la rabia hacia las personas que tienen más cerca. Es más frecuente en mujeres, en víctimas de abuso físico o sexual, o de abandono durante la infancia (Moya, 2014).En la esquizofrenia, la falta de empatía cognitiva se relaciona con alteraciones en el pensamiento, el lenguaje, la memoria o el modo en el que se procesa la información. Esto impacta en la conducta social y moral, y en el control de

las emociones. Además, la carencia de empatía emocional impide tener relaciones saludables (Moya, 2014). Hare y Neumann (2008) elaboraron una herramienta para detectar psicópatas entre la población (no encarcelados). Consideran que este trastorno se caracteriza por una pronunciada falta de empatía y de culpa, decepciones patológicas, impulsividad, irresponsabilidad, desapego con el prójimo, conducta manipuladora y antisocial, encanto superficial, grandiosidad y versatilidad criminal.

Las personas que padecen trastornos del estado del ánimo, como la depresión, y de ansiedad también pueden ver mermada su capacidad de empatizar. Sin embargo, es temporal y se recupera conforme se soluciona el inconveniente emocional (Moya, 2014; 2016).

### **Medición de la empatía**

Los primeros métodos usados para medir las manifestaciones empáticas se basaron en las ideas de Piaget (1932) y en sus intentos por estudiar las habilidades de los niños para superar el egocentrismo. Dymond (1949) fue el primero en proponer un test predictivo de la empatía. Su trabajo asociado con la exactitud en la percepción del otro contribuyó a extender los estudios vinculados a la orientación cognitiva de la empatía. Sin embargo, la metodología usada en la escala de calificación fue criticada por falta de precisión (Davis, 1980).

Autores como Hogan (1969) Mehrabian y Epstein (1972), Feshbach y Roe (1968) incluyeron aspectos cognitivos y emocionales en sus escalas de empatía. Sin embargo, años más tarde, con Davis (1980) la empatía se comenzó a considerar un concepto complejo multidimensional. Este permite, a partir de un test que lleva su nombre, medir todas las respuestas sumándolas en una sola puntuación, dejando de lado las distintas influencias que estos componentes tienen en la conducta. De este modo, propone el desarrollo de una nueva medida multidimensional de la empatía fácil de medir y diseñada para capturar individualmente los factores cognitivos y

emocionales. Mestre Escrivá, Frías Navarro y Samper García (2004) proponen la medición en una escala formada por 28 ítems distribuidos en cuatro subescalas que miden distintas dimensiones: Toma de Perspectiva, Fantasía, Preocupación Empática y Malestar Personal. La puntuación en Toma de Perspectiva indica los intentos espontáneos del sujeto por adoptar el punto de vista del otro en el día a día. La subescala Fantasía tiene en cuenta la posibilidad de identificarse con personajes del cine y de la literatura (capacidad imaginativa para ponerse en situaciones ficticias). Ambas evalúan los procesos cognitivos. En cuanto a la medición de las reacciones emocionales ante las experiencias negativas de los otros, la Preocupación Empática mide los sentimientos de compasión, inquietud y cariño. El Malestar Personal evalúa los sentimientos de ansiedad e incomodidad que el sujeto manifiesta al observar al otro.

Hasta el día de hoy, el Índice de Reactividad Interpersonal de Davis (1980) es uno de los test más utilizados. Empero, como todo ejercicio de medición no está libre de problemas. En un tema socialmente conocido y aceptado, es posible que se manipulen los resultados. También puede ocurrir que se realice sin ganas, distraídamente o que no se entiendan las preguntas. Para evitar esto último, se apela en el test a formular los mismos interrogantes en sentido contrario para asegurarse que las respuestas sean congruentes (Moya, 2014).

Es importante complementar estos cuestionarios con otras herramientas, por ejemplo con el Test de los Ojos. Su objetivo es detectar diferencias sutiles en las habilidades de los individuos respecto del ejercicio de intentar “leer la mente”. A tal fin, se debe inferir el estado mental de una persona mientras observa fotografías en las que se muestran sus ojos. Aquellos individuos que presenten autismo o síndrome de Asperger fallan en este test (Baron-Cohen, Jolliffe, Mortimore y Robertson, 1997). La variante "leer la mente en la voz" extiende la tarea al dominio auditivo.

En grabaciones de frases, debe elegirse el adjetivo que mejor se relacione con la voz escuchada (Rutherford, Baron-Cohen y Wheelwright, 2002).

## **Gestión empática**

### **Impactos de la empatía sobre la gestión y requerimientos para transformarla en liderazgo**

Moya (2016) manifiesta que la empatía es fundamental no solo en la vida privada, sino también en el mundo laboral y en las organizaciones. En realidad, una empresa sin empatía no tiene futuro a mediano ni a largo plazo. En la actualidad el modelo competitivo está cambiando hacia una gestión cooperativa, que tiene en cuenta a las personas, sus emociones, sus circunstancias, sus intereses, sus capacidades y, sobre todo, su satisfacción, compromiso y entusiasmo en el día a día. Este cambio tiene un fuerte impacto en las relaciones con el cliente, compañeros y con los superiores. Dado que un trabajador que se siente bien realiza su labor de un modo óptimo, las relaciones empáticas redundan en la productividad y en mejores beneficios económicos para las empresas (Terlato, 2014). Estudios de caso realizados por la consultora Korn Ferry muestran que las organizaciones fuertemente comprometidas aumentan sus ingresos 4,5 veces más que las que no lo están (Hyter, 2016). La *coach* Cham (2018), por su parte, coincide en que la empatía favorece el rendimiento y el bienestar de las compañías.

Parmar (2014) popularizó el concepto de empatía organizacional: una empresa con buenos rendimientos se caracteriza por ocuparse al mismo tiempo de gestionar una relación excelente con el cliente, de promover el compromiso de sus colaboradores, de movilizar el talento y de invertir en responsabilidad social empresarial. Según Patnaik (2009), cuando las personas de una organización desarrollan un ambiente intuitivo en el que se comparte lo que ocurre en el mundo, son capaces de avizorar nuevas oportunidades antes que sus competidores. Tienen el coraje y la

convicción necesarios para animarse a intentar algo nuevo, y la intuición requerida para comprender el nivel de impacto que van a tener las acciones en los clientes. Asimismo, la empatía influye en la cultura de la organización ya que brinda claridad a la misión. Los empleados dejan de discutir por cuestiones que no son importantes y propician conductas más éticas.

El éxito depende, entonces, de la existencia de líderes empáticos capaces de adaptarse y de relacionarse con el entorno. Los líderes exitosos son receptivos a la disrupción, promueven la creatividad y fomentan la comunicación (Boyers, 2013). Asimismo, motivan a sus colaboradores (Sasse, 2018). Paula Urién (2017), en una entrevista con William Alexander (*headhunter* británico líder en el sector tecnológico de Spencer Stuart), señala que en las compañías más ágiles e innovadoras, se puede observar un alejamiento de las clásicas estructuras piramidales y jerárquicas, donde priman las órdenes, y un acercamiento hacia otras más horizontales, donde incentivan a las personas a expresar sus diferencias sobre las formas de hacer las cosas. Dichas empresas reconocen la importancia de la diversidad para moverse con mayor rapidez. Respecto de la capacidad de adaptarse, Sanchez (2018) afirma que, al momento de liderar una transformación exitosa, como por ejemplo una modificación en la estrategia, es crítico llevar adelante una comunicación empática, que tenga en cuenta el perfil del auditorio, incluya a todos los empleados y transmita de un modo preciso qué se debe esperar del proceso. Trefler (2019), por su parte, resalta la importancia de los "héroes digitales" como actores del cambio en el seno de las organizaciones. Son líderes con una visión tecnológica, competencias en la gestión operacional y empáticos.

Moya (2016) agrega que el líder empático ofrece autonomía a los trabajadores haciéndoles sentir que tienen control sobre su trabajo. Recurre a los premios, en vez de a los castigos, es asertivo y

expresa las necesidades del trabajo con un mensaje claro y respetuoso. Además, no tiene prejuicios ni discrimina por cuestiones de género, orientación sexual, ideología política, creencias o etnia. Es capaz de captar las sutilezas del lenguaje corporal, lo que le permite comprender y respetar las diferencias étnicas y culturales.

Las habilidades de negociación de un líder empático se relacionan con lo que Parker Follett (1995) denomina un "conflicto constructivo". Es decir, el manejo de las disidencias mediante una técnica de integración en la que no haya solo dos alternativas excluyentes, sino que se compartan las diferencias. El progreso se logra mediante una reevaluación de los deseos de cada parte hasta lograr una reevaluación simultánea que permita encontrar una solución.

La empatía no solo permite transformar gestión en liderazgo, sino que facilita las relaciones comerciales. Es vital comprender las necesidades de los clientes y ofrecer servicios que puedan ser cumplidos, siempre en un contexto en el que prime la honestidad, la autenticidad y la profesionalidad. De este modo, un buen vendedor debe saber escuchar y ser receptivo. Así, captará el estado emocional de su cliente y podrá empatizar a través del contacto visual, el lenguaje corporal y la escucha activa (Moya, 2016).

Wilson (2015), considera que la empatía es clave a la hora de liderar y gestionar a los *millennials*. Esta generación, que domina actualmente la fuerza laboral, está conformada por aquellos que nacieron entre 1980 y el año 2000, y se caracteriza, por el uso excesivo de medios electrónicos y déficit atencionales. Estos suelen ser socialmente responsables y anhelan trabajar en compañías donde puedan llevar adelante trabajos significativos que reflejen sus valores.

Según los autores recorridos en este estudio, Moya (2016), Hyter (2016), Champ (2018), Parmar (2014), Patnaik (2009), Boyers (2013), Sasse (2018), Paula Urién (2017), Sanchez (2018), Parker Follett (1995) y Wilson (2015), para que una empresa tenga éxito, es decir, sea ágil, innovadora

y capaz de avizorar oportunidades antes que sus competidores, debe llevar adelante una gestión empática. En el Cuadro 1, se detallan los beneficios asociados con esta clase de gestión en la que hay líderes empáticos capaces de gestionar los cambios. La existencia de directivos empáticos se refleja en la productividad de los empleados y en mejores beneficios económicos para las empresas.

**Cuadro 1: Beneficios de una gestión empática**

|                         | Beneficios                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Adaptabilidad al cambio | Coraje y convicción necesarios para animarse a intentar algo nuevo.                                                                                                                                                 |
| Relaciones internas     | Mejores vínculos entre compañeros y con los superiores. Se reducen las discusiones por cuestiones poco importantes.                                                                                                 |
| Relaciones comerciales  | Comprensión superior de las necesidades de los clientes. Se ofrecen servicios que puedan ser cumplidos con honestidad, autenticidad y profesionalidad.                                                              |
| Gestión                 | Los directivos ofrecen autonomía a los trabajadores haciéndoles sentir que tienen control sobre su trabajo. Captan las sutilezas del lenguaje corporal, comprenden y respetan las diferencias étnicas y culturales. |
| Liderazgo               | Líderes receptivos a la disrupción, promueven la creatividad, fomentan la comunicación, motivan a sus colaboradores y movilizan al talento.                                                                         |
| Negociación             | Conflicto constructivo. Manejo de las disidencias mediante una técnica de integración en la que se comparten las diferencias. La reevaluación de deseos permite encontrar una solución.                             |
| Toma de decisiones      | Estructuras más horizontales. Se expresan las diferencias sobre las formas de hacer las cosas.                                                                                                                      |
| Clima laboral           | Bienestar. Equilibrio entre lo laboral y lo personal.                                                                                                                                                               |
| Cultura organizacional  | Misión clara para todos los empleados. Se propician conductas más éticas. Se invierte en RSE.<br>Diversidad: no se discrimina ni hay prejuicios.                                                                    |
| Resultados financieros  | Mayor productividad y mejores beneficios económicos.                                                                                                                                                                |

Fuente: Adaptado de Moya (2016), Hyter (2016), Champ (2018), Parmar (2014), Patnaik (2009), Boyers (2013), Sasse (2018), Paula Urién (2017), Sanchez (2018), Parker Follett (1995) y Wilson (2015).

Wilson (2015), menciona una encuesta no publicada, realizada por los graduados de la Escuela de Negocios Harvard, la cual revela que a los mandos medios y a los ejecutivos *senior* les falta empatía. Justamente, dichos ejecutivos son los que más necesitan esta aptitud porque sus acciones tienen efectos sobre un gran número de empleados. Les Pickett (2015) expone que esta carencia contribuye a que muchos ejecutivos fallen en sus nuevos roles durante los primeros 18 meses. Flaum (2009), en un estudio realizado por Green Peak Partners sobre 72 ejecutivos, muestra que quienes se concentran en los números y en los procesos pero carecen de empatía conducen a sus empresas al fracaso. Específicamente, la investigación arriba a las siguientes conclusiones:

- Los malos tratos son signos de incompetencia y de falta de intelecto estratégico.
- La carencia de habilidades interpersonales conduce a un mal desempeño.
- Al buscar líderes, se da poca importancia a la capacidad de autocrítica. Sin embargo, debería ser importante, pues permite que el líder contrate gente que se destaque en aquello de lo que él carece.
- La experiencia en múltiples compañías no es un signo positivo. Los ejecutivos que cambian de trabajo con mucha frecuencia intentan evadir los problemas y carecen de perspectiva sobre los efectos de sus decisiones, dado que se retiran antes de que los cambios se materialicen.

Kellett, Humphrey y Sleeth (2002) realizan un estudio estadístico con el objetivo de medir la influencia de dos rutas de comportamiento que influyen en la percepción de un individuo como líder en un grupo pequeño. Una contempla las habilidades emocionales, como la empatía; en cambio, la otra se concentra en las capacidades mentales, como la habilidad de resolver tareas complejas. Ambas rutas tienen para el autor la misma importancia.

Respecto del líder del futuro, Les Pickett (2015) resume las características personales que no le pueden faltar. Según una investigación del Tomorrow's Company, un *think tank* del Reino Unido, los atributos esenciales son una visión clara, valores, coraje, empatía, accesibilidad, habilidades de negociación e interpersonales, pasión por el trabajo en equipo, humildad y compromiso.

Las virtudes de la empatía antes mencionadas no solo se aplican a aquellos trabajadores que se encuentran en relación de dependencia, sino que también son útiles para los *entrepreneurs*.

Jaafar, Hassan, Kadir y Yusof (2015) estudian la importancia de la inteligencia emocional para fomentar una cultura emprendedora. Junto con altos niveles de educación, la inteligencia emocional favorece el éxito de un emprendimiento dado que le permite al emprendedor manejar su negocio de un modo más organizado, adaptarse al cambio y resolver problemas. Estas actividades determinan el éxito o el fracaso de un emprendimiento.

### **Posibilidades de mejorar la gestión empática**

A efectos de mejorar el desempeño y la eficacia, es posible que los líderes necesiten desarrollar la empatía (Gentry, Weber y Sadri, 2007). Respecto de la educación en empatía, Moya (2016) propone:

En general, la empatía se mantiene y mejora con muchas actividades cotidianas, tanto en lo personal como en las relaciones con los demás, que son el resultado de unas actitudes ante la vida. Por eso es tan importante tenerla presente y potenciarla, intentando sobre todo ser flexibles mentalmente, entendiendo que no hay dogmas o verdades absolutas, sino diversas formas de entender las cosas, y siendo respetuosos, tolerantes y solidarios con los otros (p. 126).

En la misma obra, este autor sugiere algunas estrategias para poner en práctica. Es necesario el autoconocimiento, que permite ser consciente de las capacidades y limitaciones. Esto va a permitir reflexionar sobre dónde comenzar a trabajar. Entre sus principales consejos, se encuentran:

- Controlar los impulsos y ser asertivos: En un momento de enfado, evitar contestar inmediatamente, ya sea en persona o por correo electrónico.
- Ser optimistas: Dado que el contagio emocional es la antecámara de la empatía, la risa y el sentido del humor contribuyen a fomentar un ambiente laboral más empático.
- Ejercitar la escucha activa: Transmitir interés en el contenido del mensaje, así como respeto hacia la persona que lo emite.
- Aprender de las experiencias pasadas: Aceptar el fracaso y el rechazo como aprendizajes para evitar que el rencor impida negociaciones o acuerdos en el futuro.
- Ser flexibles y tolerantes.
- Confiar en los compañeros de trabajo y cooperar con ellos: Expresar gratitud por la ayuda en una tarea concreta contribuye a que los otros sientan que el trabajo realizado es valorado.
- Impulsar la presencia de mujeres en los cargos de responsabilidad: Con este fin, es necesario favorecer la conciliación entre la vida personal, la familiar y la laboral

Gentry, Weber y Sadri (2007), miembros del Center for Creative Leadership, a su vez, recomiendan mejorar las habilidades empáticas de los ejecutivos transmitiendo la importancia de la empatía en la gestión. Se les debe explicar que brindar tiempo y atención a los miembros del equipo se traduce en un mejor desempeño y en efectividad. Es recomendable medir los niveles de empatía y pedir *feedback* asociado a la capacidad empática de los líderes y de la organización.

Asimismo, la organización debe apoyar a los directivos que se preocupen por los sentimientos de los demás o que consideren los efectos de las decisiones de los negocios sobre empleados, clientes y comunidades. La organización debe asegurarse de que haya espacios de reflexión sobre estos temas, en especial, si se trata de una compañía global. Trabajar con empleados de distintas culturas requiere que los directivos sean capaces de comprender las distintas perspectivas y experiencias.

## **Trabajo de campo**

### **Metodología**

Se realizó un estudio de campo, de tipo cualitativo, no probabilístico, cuyo alcance fue de trece grandes empresas nacionales o multinacionales elegidas por decisión razonada. Estas empresas, fueron estudiadas siguiendo una mecánica de tipo instrumental y a partir de entrevistas autoadministradas realizadas mediante un formulario digital. El cuestionario utilizó preguntas cerradas, de tipo proyectivo, donde el entrevistado responde por el colectivo al que representa, es decir, realiza una lectura sobre su organización utilizando una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor nivel de adhesión en relación con una frase que se le propone, y 10 representa el nivel de concordancia más alto.

En las entrevistas, se informó sobre el propósito del estudio y la confidencialidad de los resultados. Las entrevistas se realizaron durante las primeras dos semanas del mes de septiembre de 2019. Se cursaron invitaciones a 26 mandos medios, dos por compañía, para buscar consistencia en las respuestas. También se realizaron preguntas asimétricas para evitar la automatización en las respuestas. Contesto el 93% de los encuestados. En caso de que las respuestas no fueran consistentes, se prosiguió a su eliminación y reemplazo.

## **Descripción del colectivo estudiado**

Respondieron el cuestionario 14 hombres y 10 mujeres pertenecientes a una franja etaria de entre 28 y 40 años. Los niveles educativos, fueron en su mayoría, universitarios y, en algunos casos, con posgrado. En los cargos de los entrevistados dominaron los analistas *senior* y supervisores. Los entrevistados se encontraban en relación de dependencia con las empresas donde trabajan. Estas son instituciones grandes<sup>2</sup>, multinacionales, cuyas casas matrices cotizan en bolsa, estatales y otras de capitales privados. Las sedes centrales se encuentran en Estados Unidos o Europa, y en Argentina tienen sus principales oficinas en Capital Federal y el Gran Buenos Aires. Estas ofrecen productos y servicios en una amplia gama de sectores de las industrias: bancaria, financiera, tecnológica, telecomunicaciones, aérea, farmacéutica, consumo masivo, auditoría y logística.<sup>3</sup>

## **Resultados obtenidos**

Las preguntas realizadas se basaron en los hallazgos surgidos del marco teórico en cuanto a la caracterización de los rasgos que contribuyen a definir la gestión empática. Algunas de ellas son de tipo positivo, y sus respuestas afirman la presencia de la gestión empática. Otras son de tipo negativo, y sus respuestas niegan la existencia de este modelo de gestión.

La medición que se presenta a continuación corresponde a un promedio aritmético simple de las respuestas de los entrevistados en relación con el grupo de preguntas que identifican un rasgo de análisis positivo o negativo.

---

<sup>2</sup>La Secretaría de Emprendedores y Pequeña y Mediana Empresa (Sepyme) define las micro, pequeñas y medianas (tramos 1y2) empresas estableciendo un límite en lo que respecta a sus ventas totales anuales, cantidad de personal ocupado y disponibilidad de activos (en pesos). Como máximo estas empresas pueden tener 590 empleados. De esta manera, este trabajo considera como compañías grandes a todas aquellas que se encuentran excluidas en la definición de la Sepyme en términos de cantidad de empleados.

<sup>3</sup>Los nombres de las compañías fueron excluidos para preservar la confidencialidad.

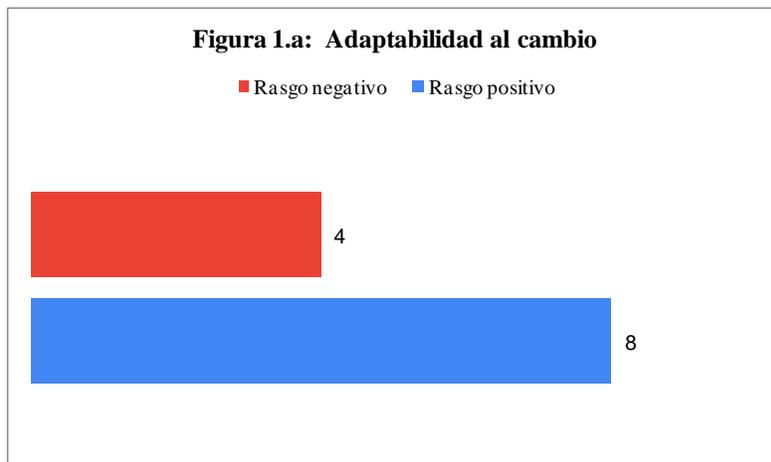
Los resultados se deben interpretar mediante el siguiente razonamiento:

- Una alta calificación en la presencia de un rasgo positivo, acompañada de una baja calificación en el rasgo negativo, conduce a explicar una fuerte presencia de la gestión empática en lo que hace a un rasgo.
- Una baja calificación en la presencia de un rasgo positivo, junto con una alta calificación en el rasgo negativo, conduce a explicar una no presencia de la gestión empática en lo que hace a un rasgo.
- Una baja, o relativamente baja, presencia de un rasgo positivo, acompañada de una baja, o relativamente baja, calificación en el rasgo negativo, conduce a explicar una indeterminación de la presencia de la gestión empática respecto a un determinado rasgo en análisis.

### **Rasgo 1: Adaptabilidad al cambio**

En este rasgo (Figura 1.a) se trató de evaluar en qué medida la empresa está abierta a aceptar nuevas propuestas de productos, servicios o cambios en el negocio. La respuesta positiva indica la apertura al cambio, mientras que la respuesta negativa indica el rechazo.

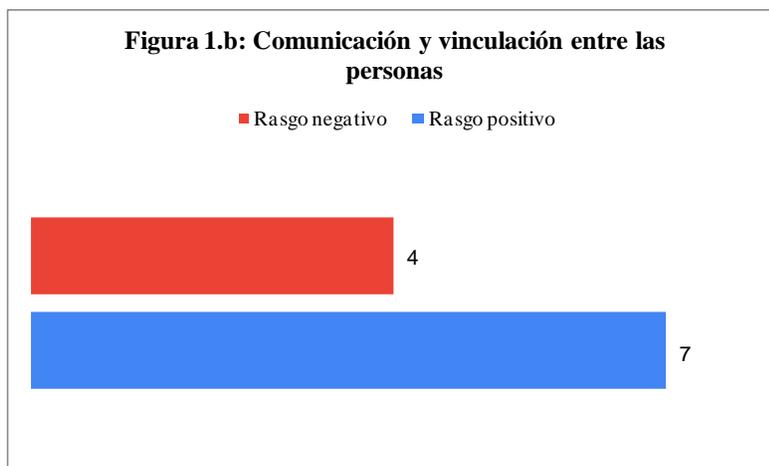
El conjunto de los entrevistados respondió, en promedio, con una alta apertura al cambio(8/10) y un bajo nivel de rechazo (4/10).



## **Rasgo 2: Comunicación y vinculación entre las personas (horizontal y vertical / ascendente y descendente)**

Este rasgo (Figura 1.b) intentó evaluar el tipo de vínculos existente entre compañeros y con los superiores. La respuesta positiva refleja que prevalecen los buenos tratos y se fomenta una buena comunicación entre los integrantes de la empresa. En cambio, la respuesta negativa significa la prevalencia de discusiones, malos entendidos y asperezas.

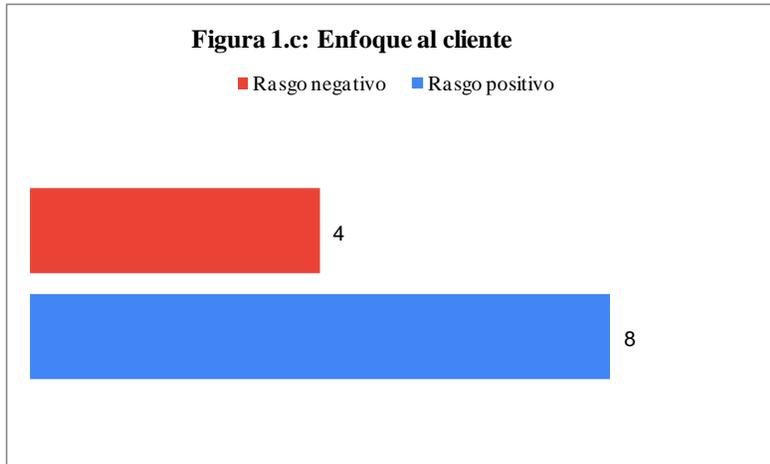
Los entrevistados respondieron, en promedio, con una cierta predisposición a la comunicación y los buenos tratos (7/10) y un bajo nivel en lo que respecta a las discusiones y los malos entendidos (4/10).



## **Rasgo 3: Enfoque al cliente**

Con este rasgo (Figura 1.c), se propuso mostrar el nivel de comprensión de las necesidades de los clientes. La respuesta positiva señala buenas relaciones comerciales con los clientes. Por su parte, la respuesta negativa se vincula con que la alta dirección ofrece los productos y los servicios que estima convenientes sin tener a los clientes en cuenta.

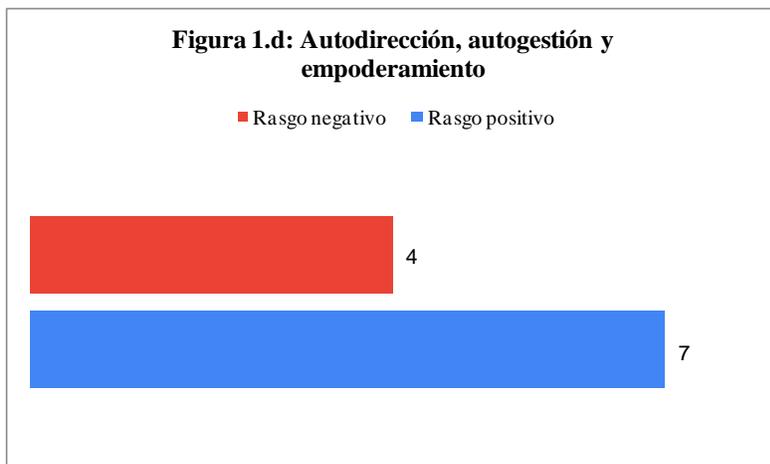
El conjunto de los entrevistados respondió, en promedio, con un alto nivel de enfoque al cliente (8/10) y un bajo nivel de rechazo (4/10).



**Rasgo 4: Autodirección, autogestión y empoderamiento**

Este rasgo (Figura 1.d) tuvo el propósito de medir si los directivos ofrecen autonomía a los trabajadores haciéndoles sentir que tienen control sobre su trabajo. La respuesta positiva indica que los empleados se sienten empoderados y pueden decidir al realizar su trabajo. En cambio, la respuesta negativa refleja que los trabajadores siguen las órdenes de sus supervisores sin mayores cuestionamientos y, muchas veces, sin reflexionar.

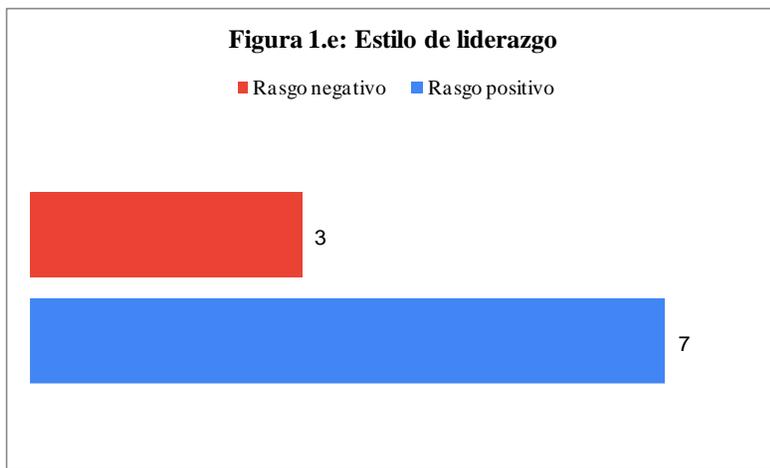
El conjunto de los entrevistados respondió, en promedio, con un grado moderado en lo relacionado con la autodirección, la autogestión y el empoderamiento (7/10) y con un bajo nivel en lo contrario (4/10).



### **Rasgo 5: Estilo de liderazgo**

Este rasgo (Figura 1.e) buscó medir si los supervisores son líderes receptivos a la disrupción, promueven la creatividad, fomentan la comunicación, motivan a sus colaboradores y movilizan al talento. La respuesta positiva indica una alta presencia de este estilo de liderazgo, mientras que una respuesta negativa su ausencia.

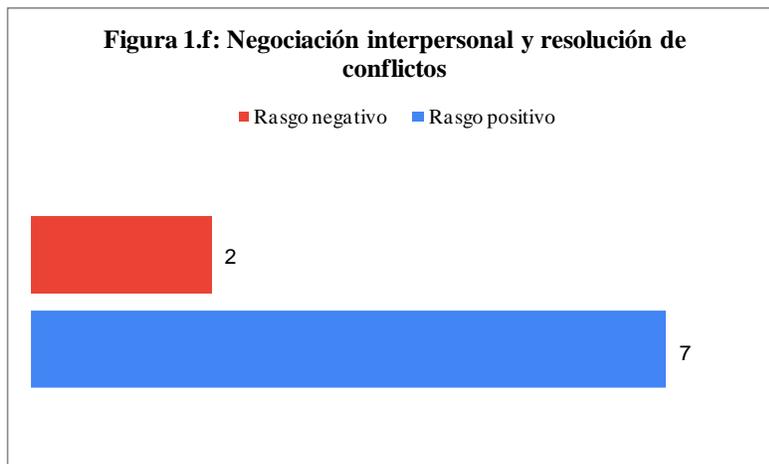
Los entrevistados respondieron, en promedio, con un puntaje de 7/10 con respecto a este estilo de liderazgo y con un bajo nivel a un tipo de liderazgo más asociado a la mera gestión (3/10).



### **Rasgo 6: Negociación interpersonal y resolución de conflictos**

Este rasgo (Figura 1.f) intentó evaluar si los conflictos se resuelven de un modo constructivo. Si así lo fuera, las disidencias se manejan mediante una técnica de integración en la que se comparten las diferencias y la revaluación de deseos permite encontrar una solución. La respuesta positiva se asocia a que predomina la resolución de conflictos mediante la negociación interpersonal. En cambio, la respuesta negativa se vincula con conflictos que terminan a los gritos.

El conjunto de los entrevistados respondió, en promedio, con una cierta propensión hacia la negociación interpersonal y resolución de conflictos (7/10) y con un muy bajo nivel hacia su opuesto (4/10).

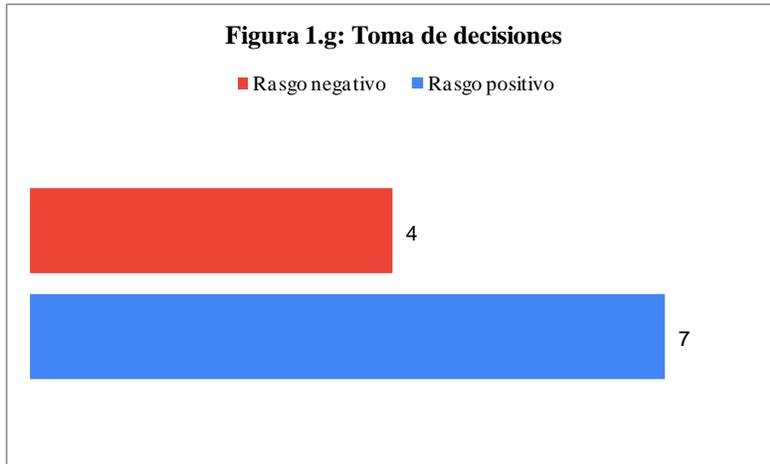


### **Rasgo 7: Toma de decisiones**

Este rasgo (Figura 1.g) pretendió identificar la predominancia de estructuras más horizontales.

La respuesta positiva indica que, en las reuniones, se escucha todas las partes, se construye considerando las opiniones de todos, y los empleados expresan su opinión frente a los supervisores. La respuesta negativa significa que, en las reuniones, generalmente, hablan unos pocos, siempre los mismos, y los supervisores imponen las soluciones.

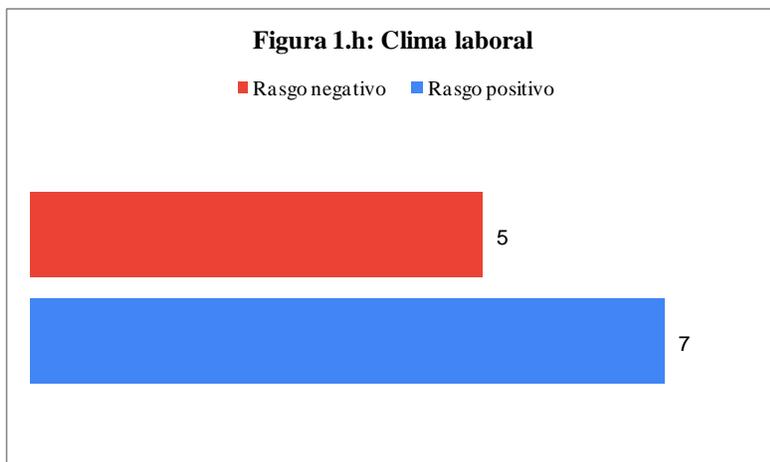
Los entrevistados respondieron, en promedio, con una cierta inclinación hacia una toma de decisiones de índole más horizontal (7/10) y con un bajo nivel lo contrario (4/10).



### Rasgo 8: Clima laboral

Este rasgo (Figura 1.h) tuvo como objetivo observar el nivel de bienestar, es decir, de equilibrio entre lo laboral y lo personal. La respuesta positiva significa que los empleados se encuentran motivados, sienten que la empresa cuida su bienestar y busca que haya un buen equilibrio entre vida personal y laboral. La respuesta negativa se vincula con lo contrario; es el caso de los empleados que consideran que sus logros pasan desapercibidos, son ignorados por su empleador, y deben trabajar una gran cantidad de horas extras.

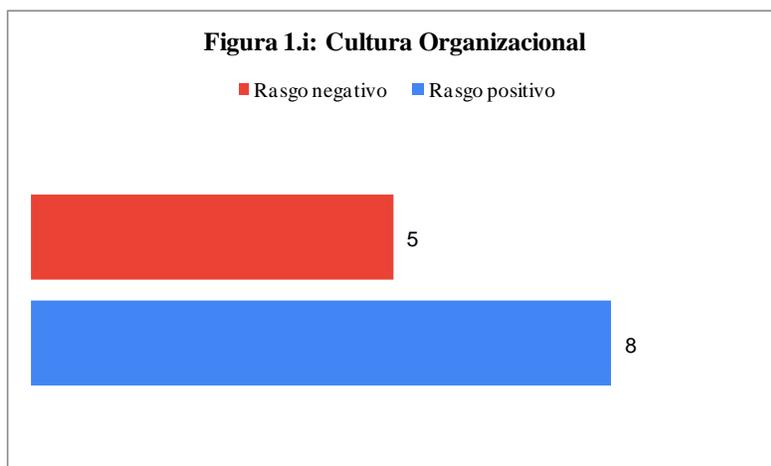
El conjunto de los entrevistados respondió, en promedio, con una puntuación de 7/10 en lo que hace a un clima laboral favorable y con un valor cercano a 5/10 por lo contrario.



## Rasgo 9: Cultura Organizacional

Este rasgo (Figura 1.i) se propuso indagar sobre la cultura de las organizaciones. La respuesta positiva indica que la misión de la empresa es clara para todos los empleados. Asimismo, se propician conductas más éticas, no se discrimina ni hay prejuicios. Contrariamente, una respuesta negativa refleja una compañía en la que no hay diversidad, se discrimina y priman los intereses personales.

El conjunto de los entrevistados respondió, en promedio, con un alto nivel en lo que respecta a una cultura organizacional que fomenta la diversidad (8/10) y un bajo nivel de rechazo (4/10).



## Conclusiones

Los siguientes rasgos se encuentran presentes y alinean a las empresas del colectivo estudiado con la gestión empática:

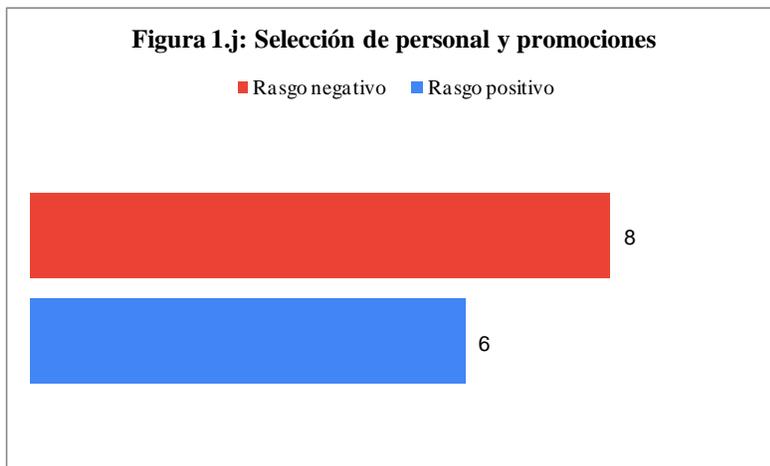
- Adaptabilidad al cambio
- Enfoque al cliente
- Cultura organizacional

Los otros rasgos no se encuentran tan marcados sino que manifiestan cierta indeterminación:

- Comunicación y vinculación entre las personas

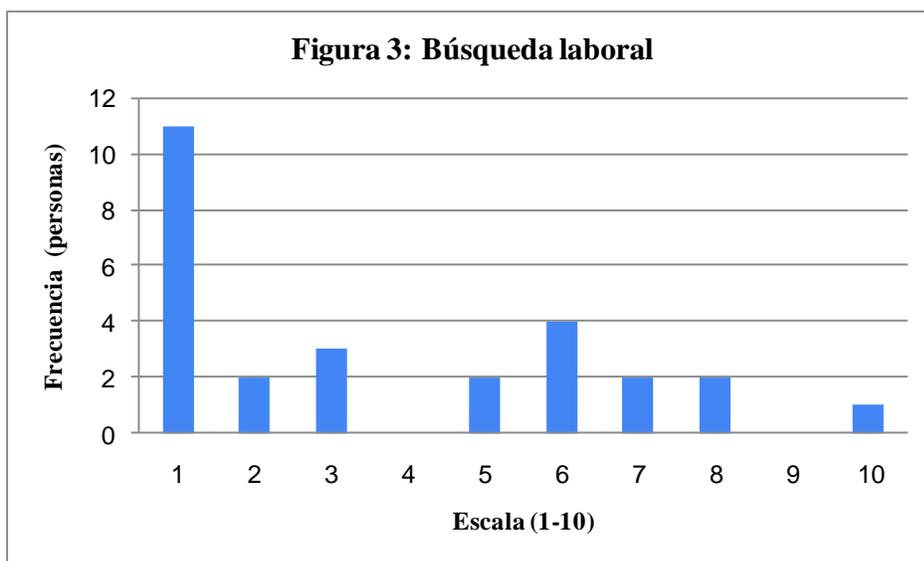
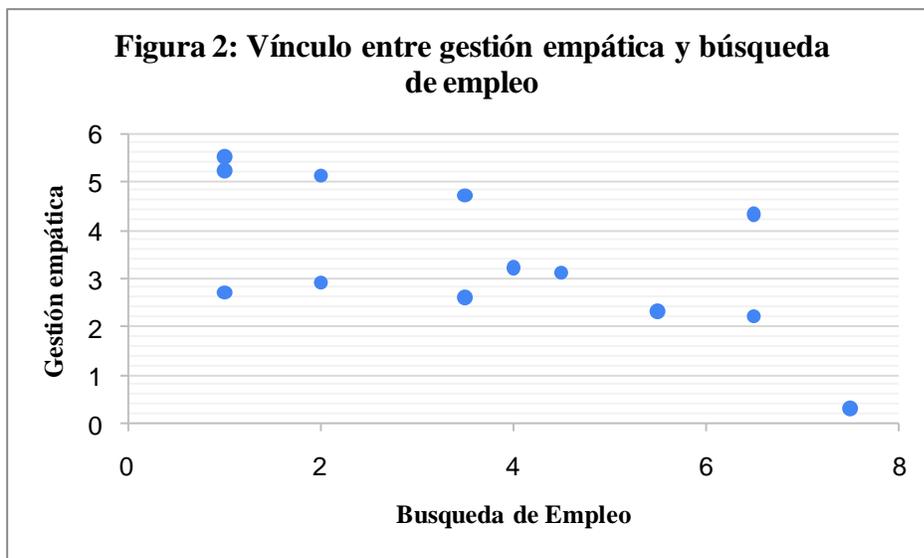
- Autodirección, autogestión y empoderamiento
- Estilo de liderazgo
- Negociación interpersonal y resolución de conflictos
- Toma de decisiones
- Clima laboral

De esta manera, se observa que no existe una presencia acabada, constante y definida, dentro del colectivo estudiado, de algunos rasgos que conducen a definir una gestión empática. Tal vez uno de los motivos sea que la empatía no es un tema que figure en la agenda de Recursos Humanos de las empresas que integran el colectivo. Ante la pregunta "¿En la selección de personal y en las promociones a puestos de dirección se tiene en consideración la existencia de conductas empáticas?", la respuesta fue, en promedio, baja (6/10) y primó su contrapartida (8/10) (Figura 1.j).



Asimismo, no se pudo encontrar una vinculación entre gestión empática y búsqueda de trabajo, dado que no surge que la ausencia o presencia de gestión empática influya de modo evidente en la fidelización de los empleados o en la búsqueda de trabajo. En una proporción elevada de empresas del colectivo estudiado, niveles bajos de empatía no se vinculan con una alta actividad

en la búsqueda de empleo (Figura 2). En efecto, una gran cantidad de entrevistados respondió que no estaba buscando trabajo o que lo hacía con un nivel de actividad muy bajo (Figura 3). Una gestión empática baja debería asociarse con menores niveles de motivación y, por consiguiente, con una menor lealtad de los empleados. Sin embargo, en este momento, la Argentina se encuentra atravesando un contexto macroeconómico complicado, y, en épocas de crisis, prima el temor a la pérdida del empleo y se reducen las exigencias del empleado hacia el empleador (Terlato, 2014).



De esta manera, es recomendable que las empresas continúen esforzándose para llevar adelante prácticas que propicien una gestión empática dado que este tipo de gestión otorga ventajas para la labor empresarial. Como se ha visto en el marco teórico, la gestión empática proporciona importantes beneficios:

- Los empleados son capaces de gestionar los cambios de estrategia necesarios para avizorar oportunidades antes que sus competidores.
- Mejoran los vínculos entre los compañeros y con los supervisores.
- Se comprenden mejor las necesidades de los clientes.
- Los directivos ofrecen autonomía a los trabajadores haciéndoles sentir que tienen control sobre su trabajo.
- Los supervisores se transforman en líderes receptivos a la disrupción y promotores de la creatividad. Además, tendrán incentivos para fomentar la comunicación, motivar a sus colaboradores y movilizar al talento.
- Mejora en el manejo de las disidencias (negociación constructiva).
- Las decisiones se toman de un modo más horizontal, y los empleados expresan sus diferencias sobre las formas de hacer las cosas.
- Se favorece un mejor clima laboral y un equilibrio entre la vida laboral y la personal.
- Se propician conductas más éticas, y no se discrimina ni hay prejuicios.

En última instancia, los beneficios mencionados se reflejan en la productividad de los empleados y en mejores resultados financieros para las empresas.

## Referencias Bibliográficas

- Abelson, R. P. (1963). Computer simulation of "hot cognition." En Tomkins S. y Mesick S., *Computer simulations of personality*(pp. 299-302). New York: Wiley.
- Asociación Estadounidense de psiquiatría. (2013). *Guía de consulta de los criterios diagnósticos del DSM-5®*. Arlington: American Psychiatric Publishing.
- Baron-Cohen, S. (2005). *La gran diferencia: Cómo son realmente los cerebros de hombres y mujeres*. Barcelona: AMAT.
- Baron-Cohen, S. (2010). *Autismo y síndrome de Asperger*. Madrid: Alianza Editorial.
- Baron-Cohen, S., Jolliffe, T., Mortimore, C., y Robertson, M. (1997). Another advanced test of theory of mind: Evidence from very high functioning adults with autism or Asperger syndrome. *Journal of Child psychology and Psychiatry*, 38(7), 813-822.
- Baskin-Sommers, A., Krusemark, E., yRonningstam, E. (2014). Empathy in narcissistic personality disorder: From clinical and empirical perspectives. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, 5(3), 323-333.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Batson, C. (1987). Prosocial Motivation: Is it Ever Truly Altruistic?*Advances in Experimental Social Psychology*, 20, 65-122.
- Becker, T. (2003). Is Emotional Intelligene a Viable Concept?. *The Academy of Management Review*, 28(2), 192-195.
- Bilotta, E., Carcione, A., Fera, T., Moroni, F., Nicolò, G., Pedone, R., Pellicchia, G., Semerari, A. y Colle, L. (2018). Symptom severity and mindreading in narcissistic personality disorder. *PloS one*, 13(8).
- Boyers, J. (30 de Mayo, 2013). Why empathy is the force that moves business forward. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/ashoka/2013/05/30/why-empathy-is-the-force-that-moves-business-forward/#54fe3e42169e>
- Cham, I. (18 de Mayo, 2018). L'empathie favorise la performance et le bien-être dans l'entreprise. *Les Echos*. Recuperado de <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/efficacite-personnelle/0301662691205-l-empathie-favorise-la-performance-et-le-bien-etre-dans-l-entreprise-321005.php>.
- Cherniss, C. (2000). Emotional intelligence: What it is and why it matters. *Annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, 15.

- Davies, M., Stankov, L., y Roberts, R. D. (1998). Emotional intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of personality and social psychology*, 75(4),989-1015.
- Davis, M. H. (1980). A multidimensional approach to individual differences in empathy. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, 10, 85.
- Dymond, R. F. (1949). A scale for the measurement of empathic ability. *Journal of consulting psychology*, 13(2), 127-133.
- Eisenberg, N. (2000). Emotion, regulation, and moral development. *Annual review of psychology*, 51(1), 665-697.
- Feshbach, N. D., y Roe, K.(1968) Empathy in six- and seven-year olds. *Child development*, 39(1), 133-145.
- Flaum, J. P. (2009). *When it comes to business leadership, nice guys finish first*. Estados Unidos: Green PeakPartners
- García, E., Gonzalez, J. y Mestú, F. (2011). Neuronas espejo y teoría de la mente en la explicación de la empatía. *Ansiedad y Estrés*, 17(2), 265-279.
- Gardner, H. (1999). *Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century*. Nueva York: Basic Books.
- Gardner, H. (2001). *La inteligencia reformulada: las inteligencias múltiples en el siglo XXI*. Barcelona: Paidós
- Gentry, W. A., Weber, T. J. y Sadri, G. (2007, Abril). Empathy in the workplace: A tool for effective leadership. En *Annual Conference of the Society of Industrial Organizational Psychology*. Center forCreativeLeadership, New York.
- Goleman, D. (1999). *Inteligencia Emocional en la empresa*. España: Vergara.
- Hare, R. D. y Neumann, C. S. (2008). Psychopathy as a clinical and empirical construct. *Annual Review of Clinical Psychology*, 4, 217–246.
- Hedlund, J., y Sternberg, R. J. (2000). Too many intelligences? Integrating social, emotional, and practical intelligence. En Bar-On, R. y Parker, J. D. A, *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (pp. 136-167). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hogan, R. Development of an empathy scale.(1969). *Journal of Consulting and ClinicalPsychology*,33(3), 307-316.
- Hunter, J. E., y Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of jobperformance. *Psychological Bulletin*, 76(1), 72-93.

- Hyter M.C. (2016). Measures for success. Estados Unidos: Korn Ferry Institute.
- Jaafar, J., Hassan, S., Kadir, H. A. y Yusof, H. M. (2015). Effect of Training towards Emotional Intelligence (EQ) and Entrepreneur Culture: An Analysis. *Procedia Economics and Finance*, 31, 730-735.
- Kellett, J. B., Humphrey, R. H. y Sleeth, R. G. (2002). Empathy and complex task performance: Two routes to leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 523-544.
- Koontz, H. y Wehrich, H. (1998). *Administración, una perspectiva global*. 11 ed. Distrito Federal: Mc Graw Hill Interamericana.
- Kotter J.P. (1992). *Una Fuerza para el Cambio*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Kotter, J. P. (2005). Lo que de verdad hacen los líderes. *Harvard Business Review*, 83(11), 132-40.
- Les Pickett (2015). Developing tomorrow's business leader. *Training & Development*, 42(6), 1839-8561.
- Maccoby, E. E. y Jacklin, C. N. (1974). *Psychology of sex differences*. Stanford: Stanford University Press.
- Madrigal Torres, B. E., Baltazar Silva, A., Franco García, R. G., González Montoya, H., Ochoa Ramos, A. L., Madrigal Torres, R., ... y Gómez Quintero, O. (2009). *Habilidades directivas*. Méjico: McGraw Hill
- Marcoux, L. A., Michon, P. E., Lemelin, S., Voisin, J. A., Vachon-Preseau, E. y Jackson, P. L. (2014). Feeling but not caring: empathic alteration in narcissistic men with high psychopathic traits. *Psychiatry Research: Neuroimaging*, 224(3), 341-348.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*, Madrid: Díaz de Santos.
- Matthews, G., Zeidner, M., y Roberts, R. D. (2002). *Emotional intelligence: Science and myth*. Cambridge: MIT Press.
- Mayer, J. D, y Mitchell, D. C. (1998). Intelligence as a subsystem of personality: From Spearman's g to contemporary models of hot processing. En Tomic, W. y Kingma, J., *Advances in cognition and educational practice* (pp. 43-75). Greenwich: JAI Press.
- Mehrabian, A. y Epstein, N. (1972). A measure of emotional empathy. *Journal of personality*, 40(4), 525-543.
- Mestre Escrivá, V., Frías Navarro, M. D., y Samper García, P. (2004). La medida de la empatía: análisis del Interpersonal Reactivity Index. *Psicothema*, 16(2), 255-260.

- Moss, H. A. y Robson, K. S. (1968). Maternal influences in early social visual behavior. *Child Development*, 39, 401-408.
- Moya, A. L. (2014). *La empatía: entenderla para entender a los demás*. Barcelona: Plataforma Editorial.
- Moya, A. L. (2016). *La empatía en la empresa*. Barcelona: Plataforma Editorial.
- Parker Follett, M. (1995). *Prophet of management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Parmar, B. (2014). *The Empathy Era: Women, Business and the New Pathway to Profit*. London: Lady Geek.
- Patnaik, D. (2009). *Wired to care: How companies prosper when they create widespread empathy*. New Jersey: Ft Press.
- Piaget, J. (1932). *The moral judgment of the child*. London: Kegan Paul.
- Rochat, P. (2001). *The infant's world*. Cambridge: Harvard University Press.
- Rutherford, M. D., Baron-Cohen, S. y Wheelwright, S. (2002). Reading the mind in the voice: A study with normal adults and adults with Asperger syndrome and high functioning autism. *Journal of autism and developmental disorders*, 32(3), 189-194.
- Salovey, P. y Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- Salovey, P., Mayer, J. y Caruso, D. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological inquiry*, 15(3), 197-215.
- Sanchez, P. (20 de Diciembre, 2018). The secret to leading organizational change is empathy. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2018/12/the-secret-to-leading-organizational-change-is-empathy>.
- Sasse B. (15 de Enero, 2018). Le leadership empathique. *Les Echos*. Recuperado de <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/le-leadership-empathique-130095>
- Schulman, P. (1995). Explanatory style and achievement in school and work. En Buchanan, G. y Seligman, M. E. P., *Explanatory style*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Spelke, E. S. (2005). Sex Differences in Intrinsic Aptitude for Mathematics and Science?: A Critical Review. *American Psychologist*, 60(9), 950–958.
- Sternberg, R. (1996). *Successful intelligence*. New York: Simon & Schuster.

- Stotland, E. (1969). Exploratory investigations of empathy. En Berkowitz *Advances in experimental social psychology*, 4, 271-314. New York: Academic Press.
- Terlato, A. (2014). *Motivación y productividad en empresas argentinas* (Tesis doctoral). Universidad del CEMA. Buenos Aires.
- Thorndike, R. L. y Stein, S. (1937). An evaluation of the attempts to measure social intelligence. *Psychological Bulletin*, 34(5), 275-284.
- Titchener, E. B. (1909). *Lectures on the experimental psychology of the thought-processes*. New York: Macmillan.
- Trefler, A. (28 de Mayo, 2019). L'empathie, qualité incontournable des leaders de l'industrietechnologique. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.fr/management/l-empathie-qualite-incontournable-des-leaders-de-lindustrie-technologique/?cn-reloaded=1>.
- Urien, P. (17 de Septiembre, 2017). William Alexander: Creo que la empatía es la clave de los líderes exitosos y está por encima de la inteligencia. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/william-alexander-creo-que-la-empatia-es-la-clave-de-los-lideres-exitosos-y-esta-por-encima-de-la-inteligencia-nid2063517>.
- Vischer, R. (1873). On the optical sense of form: A contribution to aesthetics. *Empathy, form, and space: problems in German aesthetics*, 1893, 89-124.
- Wechsler, D. (1940). Nonintellective factors in general intelligence. *Psychological Bulletin*, 37, 444-445.
- Wechsler, D. (1943). Non-intellective factors in general intelligence. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38(1), 101-103.
- Wechsler, D. (1958). *The measurement and appraisal of adult intelligence*. 4ta ed. Baltimore: The Williams & Wilkins Company.
- Willingham, D. T. (2004). Reframing the mind. *Education Next*, 4(3), 19-24.
- Wilson III E.J. (21 de Septiembre, 2015). Empathy Is Still Lacking in Leaders who need it most. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2015/09/empathy-is-still-lacking-in-the-leaders-who-need-it-most>.
- Wispé, L. (1987). History of the concept of empathy. En Eisenberg, N. y Strayer J. *Empathy and its development*, New York: Cambridge University Press.
- Zajonc, R. B. (1980). Feeling and thinking: Preferences need no inferences. *American psychologist*, 35(2), 151-175.