

UNIVERSIDAD DEL CEMA
Buenos Aires
Argentina

Serie
DOCUMENTOS DE TRABAJO

Área: Negocios y Neuromanagement

**MODELO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE PERFILES
DE SENSIBILIDAD ANTE AMENAZAS Y
RECOMPENSAS EN EL CONTEXTO LABORAL**

Ezequiel Ierullo y Lucas Canga

Octubre 2020
Nro. 759

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>

Neuromanagement y neuromotivación: modelo para la identificación de perfiles de sensibilidad ante amenazas y recompensas en el contexto laboral^{*}

Mgter. Ezequiel Ierullo¹

Dr. Lucas Canga²

Resumen: Conocer las motivaciones de las personas en el contexto laboral resulta esencial para que las organizaciones puedan diseñar y aplicar políticas de incentivos más efectivas. El estudio del neuromanagement o neurociencias aplicadas a las organizaciones, permite diagnosticar y comprender elementos subyacentes a los comportamientos de los colaboradores, abriendo un promisorio campo de aplicación de herramientas basadas en el conocimiento del cerebro y la mente al ejercicio del liderazgo y la motivación de las personas. Este trabajo propone un modelo aplicable de identificación de perfiles de sensibilidad ante amenazas y recompensas, basados en la escala SIC SAC (sistemas inhibitor y activador del comportamiento) y los dominios del modelo SCARF (status – certidumbre – autonomía – relación – justicia). Proponemos para su aplicación, cinco grupos con diferentes características de respuesta ante amenazas y recompensas, recomendando su utilización en programas de desarrollo de liderazgo, gestión del autoconocimiento y diseño de incentivos que fomenten actitudes, como la satisfacción y compromiso laboral.

Palabras clave: neuromanagement, neuroliderazgo, amenazas sociales, recompensas sociales, SIC, SAC, SCARF, satisfacción laboral, clima laboral, engagement, dolor social, compromiso organizacional, motivación.

Códigos JEL: J2, M5

^{*} Los puntos de vista son de los autores y no representan la posición de la Universidad.

¹ Magíster en Dirección de Empresas, UCEMA.

² Profesor del MBA, Consultor académico del Centro de Estudios en Neuromanagement - CENeM.

Tabla de contenido

Introducción	1
1. Objetivo general.....	4
2. Desarrollo.....	5
2.1. Marco teórico.....	5
2.1.1. ¿Cómo reacciona el cerebro frente a amenazas y recompensas?	5
2.1.2. Percepción del dolor social	9
Figura 1: Áreas involucradas en la percepción del dolor.....	10
2.1.3. Percepción de las recompensas sociales.....	12
2.1.4. Modelo SCARF.....	12
Figura 2 – Dominios considerados más importantes	21
2.2. Discusión inicial	24
2.3. Metodología.....	27
2.3.1. Relevamiento.....	27
2.3.2. Participantes	28
2.3.3. Consistencia	29
2.4. Resultados obtenidos	29
2.5. Análisis de resultados	32
2.6. Caracterización de los perfiles identificados	34
2.6.1. Perfil equilibrado, características:	37
2.6.2. Perfil aventurero, características:	38
2.6.3. Perfil viajero, características:	41
2.6.4. Perfil evaluador, características:	42
2.6.5. Perfil conservador, características:.....	44
2.7. Aplicación al ámbito individual	45
2.7.1. El líder equilibrado.....	46
2.7.2. El líder aventurero.....	46
2.7.3. El líder viajero.....	46
2.7.4. El líder evaluador	47
2.7.5. El líder conservador	47
2.8. Aplicación a los equipos de trabajo.....	47
2.9. Aspectos a considerar para el liderazgo.....	48
2.9.1. Liderar a un equilibrado	49
2.9.2. Liderar a un aventurero	49

2.9.3. Liderar a un viajero	49
2.9.4. Liderar a un evaluador.....	50
2.9.5. Liderar a un conservador.....	50
2.9.6. Recomendaciones generales para cada perfil.....	50
2.10. Aplicación al ámbito de las organizaciones.....	52
2.11. Futuras investigaciones.....	53
3. Conclusión	55
4. Referencias Bibliográficas	56
5. Anexos	60
5.1. Anexo 1 – Encuesta general individual.....	60
5.2. Anexo 2 – Resultados obtenidos.....	66
Histograma de sensibilidad al SIC	66
5.3. Histograma de sensibilidad al SAC	67
5.4. Estadística descriptiva.....	68
5.5. Sensibilidad a los dominios del SCARF por grupos.....	71
5.6. Anexo 3 - Herramienta para la aplicación del modelo en organizaciones	72

Introducción

Los tiempos actuales presentan el desafío de liderar el cambio y la transformación en las organizaciones en medio de alta incertidumbre y volatilidad. En muchos casos, la posibilidad de adaptarse exitosamente al contexto se convierte en un requisito necesario para la subsistencia. Sin embargo, si la situación es percibida como una amenaza por los equipos de trabajo y, en particular, por los líderes, generará como reacción una mayor dificultad en el pensamiento crítico y creativo y una limitación de las funciones ejecutivas (Rock, 2009). La paradoja es que en tiempos donde se hace más necesario el cambio y la adaptación, se corre el riesgo de limitar las funciones ejecutivas y los procesos cognitivos más eficientes y eficaces para lograr el objetivo.

Esto ocurre porque, al percibir este contexto como amenazante, se activa un proceso neurocognitivo denominado “sistema inhibitor del comportamiento” (en adelante SIC), que causará interrupción de la conducta y fijación de la atención en la potencial amenaza (Segarra, Poy, López y Moltó, 2014). En el otro extremo de señales de recompensa, se activará el sistema denominado “sistema activador del comportamiento” (en adelante SAC), que impulsará la conducta hacia el objetivo deseado (Carver y White, 1994). Cada persona tiene sensibilidades diferentes a cada uno de estos dos sistemas, lo que posibilita diferentes comportamientos frente a una misma amenaza o recompensa objetiva (Carver, 2006).

Por otro lado, existe un principio organizador de la motivación: las conexiones cerebrales intentarán maximizar las recompensas y minimizar las amenazas; es un mecanismo de supervivencia que nos ayudará a estar seguros (Rock, 2008). David Rock ha condensado en un modelo, los cinco dominios que activan los circuitos cerebrales de recompensa y amenaza al interactuar y colaborar con otros (Rock, 2009). Este modelo fue denominado SCARF por las iniciales de las palabras que denominan a cada uno de sus dominios: *status*, certidumbre,

autonomía, relación y equidad (Rock, 2008). Si bien estos dominios actúan de forma general, cada persona se verá afectada en mayor o menor medida por cada uno de ellos, lo que activa respuestas diferentes a una misma situación de acuerdo con ese perfil (Rock y Cox, 2012).

El desarrollo del presente trabajo se estructura en dos secciones. La primera, establece el marco teórico, las particularidades del SIC y el SAC y el modo en que el cerebro percibe el dolor y la recompensa social basándonos en el modelo SCARF.

En la segunda sección, a partir de una herramienta que mide la sensibilidad al SIC y al SAC y a los dominios del modelo SCARF, se establecerá un modelo aplicable que identifique diferentes perfiles de sensibilidad a amenazas y recompensas. El modelo se propone para ser aplicado a tres niveles: 1) autoconocimiento y liderazgo personal 2) gestión de equipos de trabajo y 3) identificación de posibilidades de mejora en clima laboral y compromiso a nivel organizacional, generando una cultura de reducción de la sensación de amenaza y aumento de la percepción de recompensa por parte de sus colaboradores.

El diagnóstico de los perfiles de sensibilidad SIC SAC y la aplicación de iniciativas proactivas o reactivas, permitirá la gestión del compromiso o *engagement* en los equipos de trabajo una mejor percepción de clima laboral. El contexto actual se define más claramente, tomando en consideración la última medición realizada por Gallup acerca del *engagement*, donde se evidencia que más de la mitad de los trabajadores están psicológicamente desapegados a las empresas en las que trabajan, aportando su tiempo, pero no su energía y pasión (Harten 2020).

Para una mejor aplicación práctica, se entrega una encuesta de medición de clima laboral basada en el modelo presentado. Esta herramienta tendrá como finalidad ayudar a las empresas a diagnosticar su situación actual, decidir qué acciones deben ser priorizadas y evaluar si las acciones emprendidas generaron mejoras en el tiempo.

1. Objetivo general

El presente trabajo tiene como objetivo elaborar un modelo aplicable que identifique los diferentes perfiles de respuesta a amenazas y recompensas de las personas y detalle sus preferencias y necesidades a la hora de interactuar y colaborar con otros en el ámbito laboral.

Se considera el impacto del modelo en tres niveles: a nivel individual, a nivel de los equipos de trabajo y a nivel organizacional:

- A nivel personal, el modelo podrá ser aplicado para el autoconocimiento y para el autodesarrollo del liderazgo.
- A nivel de equipos trabajo, se podrá aplicar para entender las mejores formas de liderar a personas de cada perfil, su interacción y a la conformación de equipos más eficientes y eficaces.
- A nivel organizacional, como una herramienta para diseñar una cultura de liderazgo que repercuta positivamente en el clima laboral, la motivación y el compromiso de las personas en la organización.

2. Desarrollo

2.1. Marco teórico

El marco teórico se divide en dos secciones. La primera trata acerca de los sistemas SIC y SAC, identificando la forma en que el cerebro reacciona a amenazas y recompensas.

En la segunda sección se refiere al conocimiento disponible en la actualidad, en relación con la forma en que el cerebro percibe el dolor y las recompensas sociales; desarrollando en particular, el modelo SCARF, su utilidad, componentes y relevancia como un modelo aplicable en el contexto VUCA (volatilidad – incertidumbre – complejidad y ambigüedad).

2.1.1. ¿Cómo reacciona el cerebro frente a amenazas y recompensas?

Carver y White (1994) identifican dos sistemas neurocognitivos que representan los principales sistemas de regulación del comportamiento: el sistema inhibitorio o SIC y el sistema de activación del comportamiento o SAC.

Los mismos autores refieren que el SIC es sensible a cualquier señal del ambiente que pueda indicar la existencia de posibles castigos, la ausencia de recompensa e, incluso, una nueva e inesperada situación. Asimismo indican que cuando este sistema se activa, lo hace de forma automática (no consciente), inhibe el comportamiento y “se manifiesta como preocupación de que algo malo vaya a ocurrir [...] o una mayor sensibilidad a estos eventos cuando ocurren” (Carver y White, 1994). Ante la respuesta a la amenaza se libera cortisol, una hormona ligada al estrés, disminuyendo los recursos disponibles para el correcto funcionamiento de la corteza prefrontal, donde se asientan las funciones ejecutivas (Rock, 2009), provocando conductas de agresión defensiva (*fight*) o comportamientos de escape (*flight*) (Segarra *et al.*, 2014). Adicionalmente, provoca que situaciones que anteriormente hubieran generado un estrés

tolerable, sean percibidas con un fuerte estrés (Rock, 2008). La atención se fija en la amenaza o peligro, lo que permite una evaluación del riesgo y obtener una resolución (Corr, 2017). Es decir, como plantean Heubeck, Wikinson y Cologon (1998), “los comportamientos típicos que se muestran bajo la influencia del SIC son detener cualquier acción, escanear el entorno, evitación pasiva y abandonar conductas que no se refuerzan fácilmente” (p. 786).

Carver y White (1994) señalan que el SAC es sensible a cualquier señal del ambiente que pueda indicar recompensas y evitar o evadir el castigo. Dicho sistema genera un sentimiento de esperanza que anticipa el placer de la recompensa (Rajchert, 2017), ampliando que “al abordar la evaluación de la sensibilidad al SAC, utilizamos una estrategia algo más divergente, consistente con la ausencia de un consenso completo sobre exactamente cómo es probable que se manifieste la sensibilidad al SAC” (Carver y White, 1994, p. 322). Según esos autores se definen tres tendencias: 1) persistencia en perseguir objetivos planteados, 2) el deseo de nuevas recompensas y disfrutar un evento gratificante por impulso, y 3) el disfrute o anticipación de que se produzcan recompensas (Carver y White, 1994).

Este sistema incrementa los niveles de dopamina, neurotransmisor asociado a la sensación de placer, lo que potencia la sensación de esperanza, alegría (Rock, 2008) y optimismo (Corr, 2017). Este estado facilita la atención, otorga una mayor habilidad para integrar información y hacer asociaciones, promueve la flexibilidad y permite soluciones creativas (Subramaniam y Vinogradov, 2013) activando el movimiento en la dirección del objetivo deseado (Corr, 2017).

Corr (2017) indica que Carver y White han desarrollado en su cuestionario de 1994 escalas para ambos constructos (SIC y SAC) que reflejan las tendencias motivacionales de los individuos hacia la evitación y la aproximación. Personas con un alto puntaje en sensibilidad al SAC responderán más fuertemente a señales de recompensa mientras que quienes tengan más

alta sensibilidad al SIC tendrán mayor respuesta a las señales de peligro o amenaza (Carver y White, 1994). Tener alta sensibilidad al SIC no implica que la persona lleve una vida de ansiedad y angustia, sino más bien que ante algunas situaciones son más vulnerables a desarrollar estos sentimientos. Por el contrario, el SAC no solamente está relacionado con sentimientos positivos, sino que cuando las acciones no tienen el efecto deseado, las personas con mayor sensibilidad al SAC tendrán una mayor tendencia a la tristeza, el enojo y la frustración (Carver, 2006). Respecto de la naturaleza de las diferentes sensibilidades del SIC y SAC, Rajchert (2017) indica, citando a Bouchart, que se explican en aproximadamente un 60 % por razones genéticas.

La herramienta de Carver y White (1994), propone cuatro escalas que indican la sensibilidad de las personas al SIC y al SAC. La primera es una escala única de sensibilidad al SIC y las tres restantes son escalas de SAC relacionadas con 3 diferentes aspectos en que se manifiesta: 1) SAC - *drive* (persistencia en perseguir objetivos), 2) SAC - *fun seeking* (deseo de nuevas recompensas y la voluntad de gratificarse de un evento que surge de improviso) y 3) SAC - *reward responsiveness* (respuesta a la presencia o anticipación de recompensas). (Carver y White, 1994).

A pesar de la división del SAC en sub-escalas, Mack y Ebesutani (2018) han “examinado el grado en que cada uno de los tres subfactores SAC (*drive*, *fun seeking* y *reward responsiveness*) son sustancialmente significativos e interpretables en relación con una dimensión SAC general” (p. 2). Los autores han demostrado que “el factor SAC general (es decir, la puntuación total del SAC) parece ser el indicador SAC más significativo e interpretable, lo que también está en línea con la teoría subyacente que impulsó su desarrollo inicial”.

Las escalas identificadas de los constructos SIC y SAC, son ortogonales y deben ser interpretadas de la siguiente manera: la sensibilidad a las recompensas SAC es independiente e

indistinta de los niveles de SIC y la sensibilidad a amenazas y castigos es independiente e indistinta para cualquier nivel de SAC, Corr (2017)

Respecto de este tema, Carver y White (1994) indican en referencia a un estudio con 732 personas por ellos desarrollado, que “en teoría, la sensibilidad a los sistemas fisiológicos SIC y SAC deberían ser independientes. Consistente con esa premisa, la escala SIC fue relativamente independiente de las escalas SAC en esta muestra” (p. 323). Carver (2006) refuerza este concepto:

Algunas personas, por naturaleza, están muy comprometidas con la búsqueda de cualquier incentivo que surja (por ejemplo, un próximo evento social y una oportunidad inesperada), otras se sienten menos atraídas por ellos. Algunas personas, por naturaleza, se ven intimidados por la posibilidad de amenazas o peligros en el medio ambiente (por ejemplo, la posibilidad de críticas, castigos por errores, estacionamientos con poca luz), otros están menos preocupados por esto. Si el manejo del sistema neurobiológico de activación e inhibición son independientes en sus sensibilidades, las diferencias individuales en la capacidad de respuesta al incentivo y la amenaza también serán independientes, produciendo todas las combinaciones de alta y baja sensibilidad (p. 107).

También Corr (2017) refuerza este punto respecto de la sensibilidad al SIC (aunque también resulta aplicable su extensión a la sensibilidad al SAC) indicando que “los individuos altamente sensibles e insensibles mostrarán comportamientos diferentes en el mismo nivel de amenaza (definido en términos objetivos) y, de hecho, los tendrán comportamientos con rasgos idénticos en diferentes niveles de amenaza” (p. 16).

A modo de conclusión, Ventura Jesús (2020) propone:

... el patrón general asociado con una alta sensibilidad a la recompensa es una “búsqueda hiperactiva” que conduce a una mayor probabilidad de detectar estímulos sobresalientes en el medio ambiente y de acercarse vigorosamente a ellos una vez detectados (incluso en el contexto de potenciales consecuencias negativas) (p. 30).

Continúa el autor diciendo que “los individuos con puntuaciones más altas de rasgos relacionados con sensibilidad a amenaza muestran un comportamiento “hipervigilante” sesgado hacia señales que predicen estímulos aversivos, lo que facilita la detección y respuesta en presencia de castigos” (2020, p. 31).

2.1.2. Percepción del dolor social

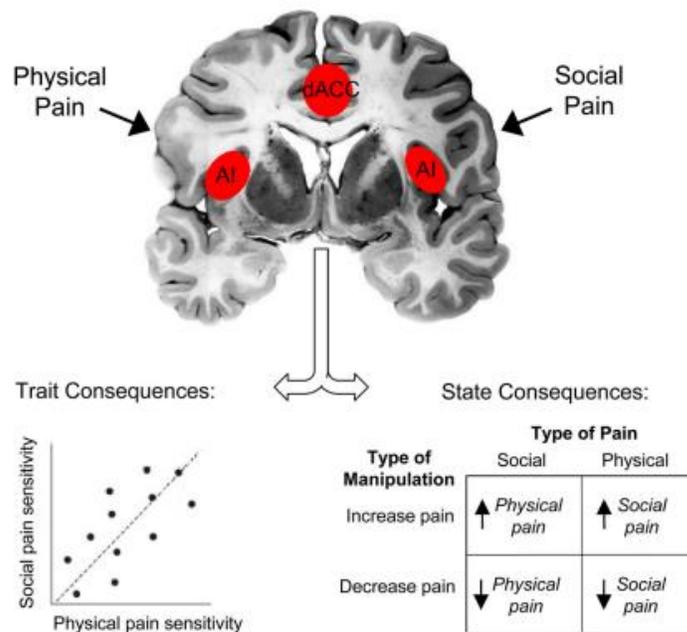
Para continuar con el modelo SCARF se revisará, en primer lugar, la forma en que el cerebro percibe el dolor social. Al respecto, Lieberman y Eisenberger (2008) indican que “el cerebro utiliza circuitos similares para manejar las variantes sociales y físicas del dolor y el placer” (párr. 4). Esto implica que al sufrir dolor social (por ejemplo, una persona excluida de su grupo), el cerebro de esa persona se ve afectado de forma muy similar a la que se vería afectada por el dolor físico. (Lieberman y Eisenberger, 2008; Rock, 2009).

Según Lieberman y Eisenberger (2008) existen tres regiones del córtex cerebral que influyen en el sistema de dolor físico (Figura 1): 1) la corteza somatosensorial, 2) la ínsula y 3) la corteza cingulada anterior dorsal (en adelante dACC, por sus iniciales en inglés). La ínsula está asociada a la sensación de disgusto ante la existencia de dolor físico, mientras que la dACC lo está a la angustia de este tipo de dolor (Eisenberger, 2012:a).

La activación de estas zonas cerebrales es medida mediante resonancia magnética funcional cerebral (Lieberman y Eisenberger, 2008). Blanco, Horcajo y Sánchez (2017) señalan que el objetivo de este método es “detectar cambios en el metabolismo sanguíneo de una determinada zona del tejido cerebral que van asociadas a un cambio en la actividad funcional de dichas zonas” (p. 87).

Lieberman y Eisenberger (2008) detallan dos situaciones en las que se ve activación coherente de estas dos zonas cerebrales. La primera de ellas refiere a personas que sufrieron exclusión de un grupo. Ante esta situación, las personas excluidas tuvieron mayor actividad en el dACC que las personas incluidas en el grupo. Asimismo, señalan que las personas que reportaron menor sentimiento de dolor tuvieron mayor actividad en la corteza prefrontal ventrolateral (RVLFPC, por sus siglas en inglés), región que también actúa en la regulación del dolor físico.

Figura1: Áreas involucradas en la percepción del dolor.



Ubicación de las áreas involucradas en la percepción del dolor, correlación entre sensibilidad al dolor físico y social y factores e influencia en ambos tipos de dolor (Eisenberger, 2012:b)

Una segunda situación ocurre cuando se enfrentan situaciones de injusticia. A través de juegos económicos, como el *ultimátum game*, Lieberman y Eisenberger (2008) refieren que se ha detectado una mayor actividad de la ínsula y el dACC cuando las personas se enfrentaron a resoluciones injustas y que la actividad de la ínsula predice la aceptación o rechazo de la propuesta. Asimismo, en el caso de que quien ofreció injustamente recibiera un castigo por su comportamiento injusto, los sujetos perjudicados por aquel presentaban mayor actividad en la RVLFPFC (corteza prefrontal ventro lateral) y menor actividad en la ínsula (Tabibnia y Lieberman, 2007). Ello sucede porque las personas que son tratadas injustamente no pueden empatizar con el dolor de los que ejercieron las acciones (Rock, 2008).

En el mismo sentido, Eisenberger (2012:b) que aquellas personas que poseen una mayor sensibilidad al dolor físico, poseen, a su vez, una mayor sensibilidad al dolor social existiendo una correlación que se ha graficado en la Figura 1. Por otro lado, el mismo trabajo identifica que los factores que incrementan o disminuyen el dolor físico tienen el mismo efecto en el dolor social.

A modo de conclusión, se indica que a diferencia del pensamiento de Maslow quien refería que las necesidades se satisfacían en secuencias o niveles (primero las necesidades fisiológicas, luego las de seguridad y recién las sociales, de estima y de autorrealización) (Basetoli, 2015), los estudios neurocientíficos han mostrado que el cerebro equipara las necesidades sociales y de supervivencia (Rock, 2008; Rock, 2009).

2.1.3. Percepción de las recompensas sociales

Al igual que ocurre con la percepción del dolor social, Lieberman y Eisenberger (2008) han relevado situaciones sociales que son percibidas como recompensa. Entre ellas, se encuentra el recibir un trato justo. En este caso, los autores refieren que se activan sistemas cerebrales de recompensas similares a los de recibir un incentivo económico. Entre ellos, el estriado ventral reacciona fuertemente ante el reconocimiento social, y son equivalentes sus niveles de actividad al recibir tanto un incentivo económico como un *feedback* positivo (Lieberman y Eisenberger, 2008).

Existen estudios que sugieren que el trabajo cooperativo es más recompensante que el trabajo en soledad, ya que se produce una mayor activación del estriado ventral y la ínsula anterior (Tabibnia y Lieberman, 2007).

Estos hallazgos demuestran que “cuando nuestras necesidades sociales son satisfechas, el cerebro responde de la misma manera que responde a otras recompensas que son más tangibles” (Lieberman y Eisenberger, 2008, p. 3).

2.1.4. Modelo SCARF

Rock (2008) menciona la existencia de un principio organizador sobre la motivación de la conducta social. Este principio es que las conexiones cerebrales intentarán maximizar las recompensas y minimizar las amenazas, siendo un mecanismo de supervivencia que ayudará a estar seguros (Rock, 2008). Como se ha mencionado anteriormente, para ello el cerebro usa las mismas conexiones que para satisfacer las necesidades primarias y de subsistencia (Lieberman y Eisenberger, 2008).

Rock (2008) ha identificado cinco dominios en los que se activan los circuitos cerebrales de recompensa y amenaza en el ámbito social, estos son: 1) S - *status*, 2) C - certidumbre, 3) A -

autonomía, 4) R - relación y 5) F - equidad (Fairness) . Este modelo, se denomina *SCARF* (por las iniciales de los cinco dominios en inglés).

Cuando las personas se encuentran en un estado de amenaza, decrecen sustancialmente los recursos disponibles para la corteza prefrontal, lo que hace más difícil encontrar respuestas creativas y pensadas, por lo tanto, existe tendencia a la generalización y dificultad en el relacionamiento social (Rock, 2008). La amenaza, activa una respuesta mucho más rápida y duradera que la recompensa y también difícil de ignorar (Rock, 2009).

Por el contrario, la activación de los circuitos de recompensa, generan que las personas experimenten mayores recursos cognitivos y creatividad, que compartan nuevas ideas, tengan mejor habilidad de solución de problemas complejos (Rock, *Tang y Dixon.*, 2009)

2.1.4.1.Utilidad del modelo

Rock y Cox (2012) señalan que el recordar y reconocer estos dominios permite que ante una situación en concreto, las razones de la conducta social puedan ser más fácilmente explicadas y evocadas. Resulta relevante disponer de estos recursos debido las señales de recompensa y amenaza son procesadas por el cerebro en solo dos décimas de segundo (Rock, 2008; Bryant, 2013).

Rock y Cox (2012) identifican beneficios del conocimiento del modelo tanto antes, durante y después de producido el evento que genera la sensación de amenaza o recompensa. Antes del evento, el modelo es útil para que el individuo pueda predecir que el sentimiento de amenaza ocurrirá y accionar en consecuencia para mitigarlo. Durante el suceso, permitirá poder regular los sentimientos e incrementar las funciones ejecutivas y, eventualmente, tener la posibilidad de cambiar la respuesta (Rock y Cox, 2012). Cabe señalar que esto no resulta

sencillo, ya que en estado de amenaza se reducen la capacidad de autorregulación (Ochsner y Gross, 2005). Por último, el tercer momento es luego de ocurrido el evento, el modelo adquiere carácter explicativo de las razones que guiaron el accionar y permitirá por su análisis una diferente conducta si el hecho volviera a suceder (Rock y Cox, 2012). Agregan los autores que otra utilidad será reducir la incertidumbre de desconocer las razones que nos llevaron a comportarnos de esa manera.

En resumen, “cuando las personas se enteran de la respuesta de amenaza/recompensa, sus ideas les permiten formular nuevas estrategias para superar las respuestas inconscientes” (Cheese y Hills, 2016, 4)

Respecto de la posibilidad de fijar nuevas estrategias y conductas, Rock (2009) indica que “la neurociencia ha descubierto que el cerebro humano es altamente plástico. Las conexiones neurales pueden ser reformadas, nuevos comportamientos pueden ser aprendidos, e incluso los más enquistados comportamientos pueden ser modificados a cualquier edad” (p. 5). Señala también que si bien los procesos son posibles requerirán de tiempo y esfuerzo.

Además de los beneficios personales antes mencionados, el modelo SCARF resulta de gran utilidad para el liderazgo en tanto permitirá su ejercicio con mayor conciencia de los efectos positivos y negativos que puede generar cada decisión o acción sobre los colaboradores (Rock, 2008). Continúa indicando que incluso la determinación de los sistemas de recompensa y evaluación, comunicaciones, flujos de información y trabajo se deberían ver influenciados por el conocimiento del modelo. Considerar los factores del modelo SCARF, aduce, generaría que estos procesos sean más motivantes para los empleados. Entender esta dinámica mejorará también la retención de los talentos y creará un clima de productividad y agilidad (Rock, 2009).

Asimismo, según lo relevado por Rock, *et. al.* (2009), es posible relacionar el *engagement* de los colaboradores con experimentar altos niveles de recompensas en los dominios del SCARF. Indican que *engagement*, en este contexto, debe ser entendido como la actitud de conexión emocional que el individuo siente por la organización para la que trabaja y que influye en esfuerzos adicionales en su labor diaria).

Habiéndose relevado la pertinencia y utilidad del modelo, a continuación, se trabajará con cada uno de los cinco dominios del modelo SCARF.

2.1.4.2. Status

Rock (2008) indica que “*status*” se refiere a la importancia relativa respecto de otras personas. El cerebro crea un sistema de jerarquía en el que ordena el *status* que tiene la persona siempre en relación con otros (Bryant, 2013). El estado de amenaza en este dominio se puede activar incluso accidentalmente al brindar un consejo o instrucciones en donde la persona que lo recibe se perciba inferior y active una posición defensiva (Rock, 2008). En estos casos, se ha evidenciado activación en la dACC (Rock y Cox, 2012).

Según Dixon, Rock y Ochsner (2010), otra situación común en la que esto sucede son las revisiones de desempeño. Al respecto, explican que quien está siendo evaluado se percibe en un escalón inferior al evaluador, lo que activa las amenazas de *status*, haciéndola, en ese caso, una herramienta poco efectiva para producir cambios de comportamiento. Eso sucede, ya que se produce una liberación de cortisol y la persona se pone a la defensiva (Rock, 2009).

Rock y Cox (2012) señalan que la mayor o menor importancia del *status* para una persona sería un rasgo asociado a su personalidad. Continúan en que una persona que lo valore

fuertemente podría reaccionar de forma agresiva y confrontacional en caso de percibir una amenaza en ese sentido.

Rock (2008) señala que sin duda una promoción, por el contrario, sería percibida como generadora de recompensas por *status*. Sin embargo, alerta que el recibir reconocimiento (en especial en público) por un nuevo aprendizaje o por mejorar en algún aspecto puede activar también los circuitos cerebrales de recompensa; esta forma tiene un menor costo y la posibilidad de ser ejercida de forma recurrente. Incluso, se ha comprobado el efecto positivo de un mensaje de computadora que indique “buen trabajo” (Rock, 2009).

2.1.4.3. Certeza

Rock (2009) indica que en situaciones familiares el cerebro descansa en sus conexiones neurales ya establecidas, en una especie de piloto automático y cuando percibe ambigüedad esto deja de suceder. En ese caso, la predicción que realiza el cerebro sobre el futuro es más onerosa en recursos cognitivos, ya que necesitará determinar un mayor número de diferentes escenarios que podrían ser posibles (Rock, 2008). Señala también que este consumo, que se produce en la corteza prefrontal, generará, tal como se indicó anteriormente, una mayor dificultad de atención y focalización.

Por el contrario, la sensación de certeza será percibida como una recompensa, lo que incrementa los niveles de dopamina (Rock, 2008).

Cada persona podrá tener una mayor o menor tolerancia a la incertidumbre, según corresponda a sus rasgos de personalidad y autoestima (Rock y Cox, 2012).

Rock (2008) indica que una forma de reducir las amenazas por la sensación de incertidumbre son los planes de negocio, objetivos, estrategias que permiten visualizar un futuro posible.

Adiciona que actúan de la misma manera el establecimiento de pautas de conducta, que clarifican el resultado que se espera que otras personas alcancen. La transparencia, al compartir información con todos los miembros del equipo, resultará también en una mejora de la certidumbre y de la equidad (Rock, 2009).

Con el objetivo de incrementar las recompensas que genera la claridad o certidumbre, se pueden realizar acciones simples como clarificar el horario de finalización de una reunión o identificar claramente los objetivos antes del inicio de una discusión (Rock, 2008) o, incluso, dividir un proyecto o tema complejo en partes para facilitar su comprensión (Rock, 2009).

La percepción de certeza no depende exclusivamente del contexto, y puede generarse incluso sensación de certidumbre o, al menos, claridad en tiempos complejos y cambiantes (Rock, 2008).

2.1.4.4. Autonomía

La autonomía implica la sensación de ser autor del propio destino, de tener elección (Rock, 2009). Según señala Rock al ser entrevistado por Bryant (2013) el hecho de no tener el control sobre un asunto es un factor que generalmente puede provocar gran estrés.

Si bien es difícil lograr autonomía plena en un contexto organizacional, dar libertad en cuestiones como el armado del flujo de trabajo y organización de las tareas, en conjunto con parámetros previos y prioridades compartidas y clarificadas, puede ser beneficioso (Rock, 2008). El involucrar al equipo en las decisiones generará una mayor sensación de autonomía y también favorecerá la percepción de *status* (Rock, 2009).

Rock y Cox (2012) señalan que esto resultará de importancia para los puestos de menor jerarquía en una organización, ya que se ha demostrado que la carencia de poder (entendido como poder controlar o dirigir los que otras personas hacen) puede ser compensada con sensación de control sobre lo que la persona está realizando. Agregan que dará como resultado mayor satisfacción laboral y reducción de los niveles de ansiedad.

2.1.4.5. Relación

La relación se refiere al sentimiento de conexión y similitud entre las personas, lo que implica estar dentro o fuera de un grupo social (Rock y Cox, 2012). Rock, siendo entrevistado por Bryant (2013), afirma que se ha identificado que la forma que se percibe la opinión de alguien del mismo grupo y alguien externo es diferente, para procesar la de alguien del grupo, el cerebro utiliza las mismas conexiones que para los pensamientos propios. Por lo contrario, continúa, que las expresiones que fueron formuladas por alguien ajeno al grupo social son procesadas por otras conexiones. Asimismo, afirma que el contacto con otros es una necesidad que motiva a la acción tanto como la necesidad de comida y que su ausencia genera sensación de amenaza.

La colaboración es fortalecida en tanto lo sean los vínculos de confianza y empatía entre las personas (Rock, 2008). La creación de vínculos de confianza requerirá necesariamente interacción social repetida y tiempo, pero su creación tendrá como resultado un mejor rendimiento y motivación del equipo de trabajo (Rock, 2009; Rock y Cox, 2012). Rock entiende que este dominio será en el que los líderes podrán tener un mayor impacto, lo que permite la creación de objetivos compartidos en sus equipos (Bryant, 2013).

2.1.4.6. Equidad

Como se mencionó anteriormente, los intercambios realizados con equidad son gratificantes y, por el contrario, la percepción de injusticia genera percepción de amenaza y activa los mecanismos relacionados con ella de forma rápida (Rock, 2008).

Según indica Rock (2008), la sensación de inequidad puede ser disminuida mediante una mejora en la comunicación y de la transparencia (real o percibida). Otros mecanismos, indicados por ese autor, pueden ser establecer reglas y expectativas claras. Por el contrario, la sensación de injusticia puede generar que la colaboración y la confianza (necesarias para el relacionamiento) no puedan surgir (Rock, 2009). Reducir la sensación de inequidad promoverá la satisfacción y bienestar (Rock y Cox, 2012).

2.1.4.7. Efectos por acciones que combinan más de un dominio

Dixon, Rock y Ochsner (2010) han identificado dos efectos: el efecto multiplicador y el efecto de compensación. El primero, explican, se refiere a que amenazas individuales en alguno de los dominios se incrementan de manera significativa si las mismas son acompañadas de amenazas en otros dominios. Por el contrario, indican que el efecto de compensación implica que una amenaza en un dominio se reduce cuando se activan recompensas en otros dominios. Por ejemplo, resulta evidente que el trabajo en equipo generará una reducción en la autonomía, sin embargo, este puede ser percibido como recompensa en tanto genere un incremento del *status*, la certeza y la relación (Rock, 2008). En tiempos de cambio organizacional, se recomienda la utilización del efecto de compensación para reducir las resistencias (Rock y Cox, 2012).

Existen también interacciones de los dominios entre sí. Rock y Cox (2012) han señalado, entre otros, las existentes entre *status* y relación, en tanto el primero definirá la forma en que se

interactúa con otros. Explican que una alta percepción de *status* ha sido conectada a un mayor establecimiento de vínculos de confianza y, por lo contrario, se han percibido dificultades en la percepción baja de *status*. Otra conexión observada por los mismos autores es la existente entre certidumbre y relación. En este caso, señalan, que la incertidumbre está asociada a una disminución en la interacción con personas de otros grupos (por mayores prejuicios) y un mayor relacionamiento con personas del mismo grupo.

2.1.4.8. Sensibilidad

Según lo indicado por Rock y Cox (2012), cada persona se verá afectada en mayor o menor medida por cada uno de los dominios del SCARF. Esta sensibilidad, explican, se traduce en una mayor o menor activación de los mecanismos de amenazas o recompensas para cada dominio, por lo que puede establecerse un perfil de *SCARF personal*.

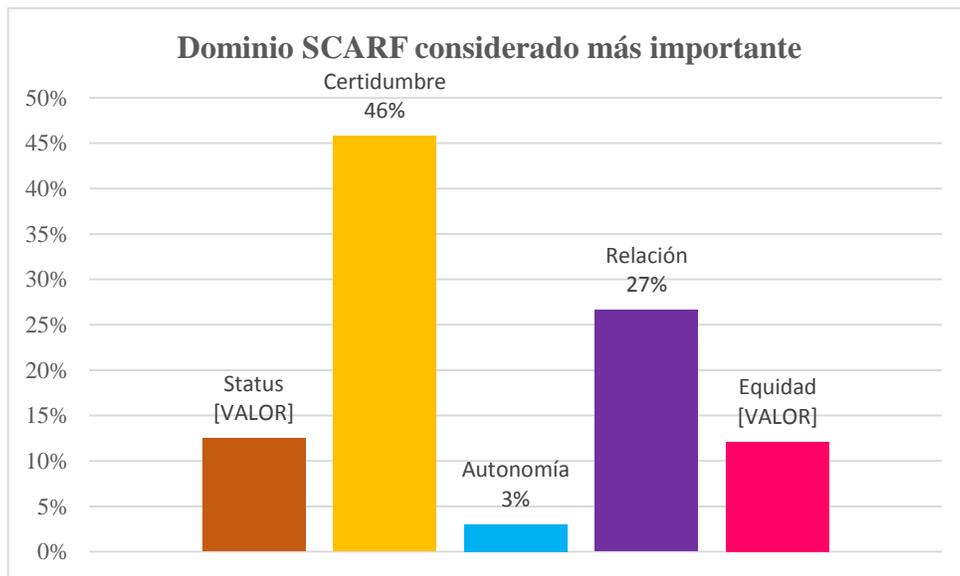
Respecto de esta sensibilidad, “es probable que esté influenciada por el entorno en un momento, cambiando a lo largo de la vida. Sin embargo, también parece ser relativamente estática” (Rock y Cox, 2012, p. 9). Se ha observado cierta congruencia de los perfiles SCARF para una misma cultura étnica (Rock y Cox, 2012), resultando de importancia tanto para el conocimiento personal como para el liderazgo en tanto evidencia que cada persona se verá afectada de forma diferente ante una misma situación y que conocer los perfiles permitirá comprender y dirigir el accionar de manera más eficiente.

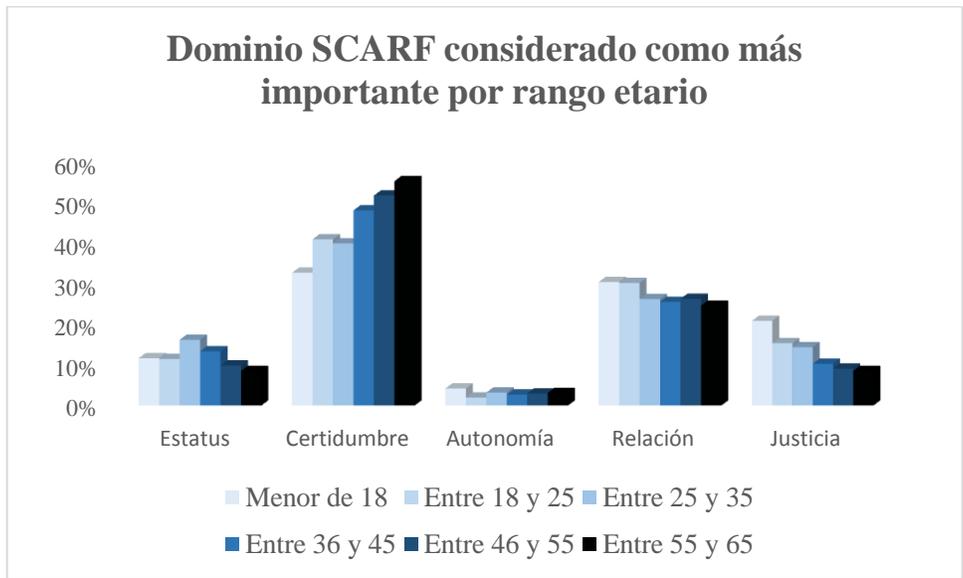
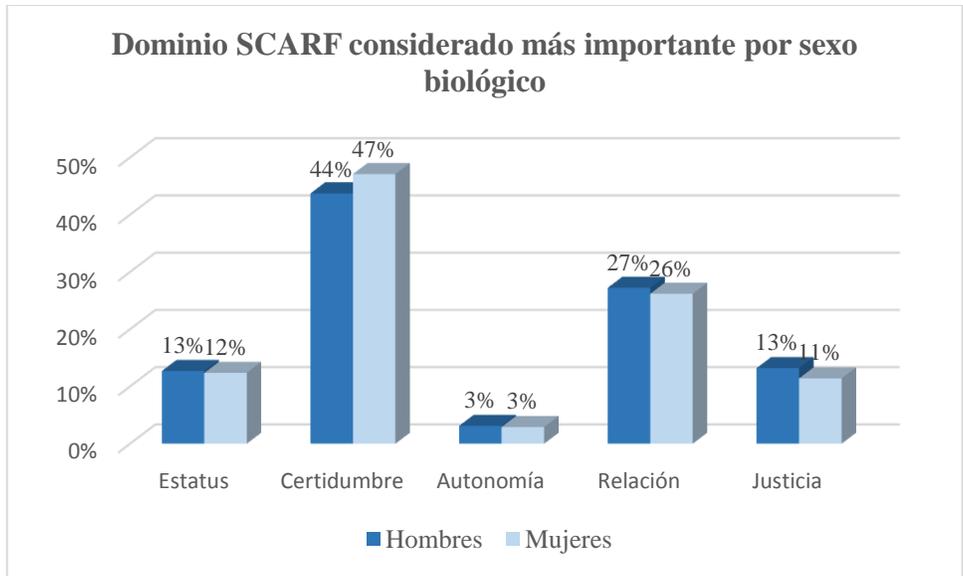
Rock y Cox (2012) presentan los resultados de evaluaciones sobre el perfil de SCARF realizadas a casi seis mil trescientas personas. De la información allí presentada, se puede concluir que, en primer lugar, existe cierta prevalencia a considerar como el dominio más importante a la certidumbre (fue elegida por el 46 % de los casos) y la relación (27 %). En

segundo lugar, no se observan variaciones significativas en la elección si se desagrega a los evaluados por sexo biológico. En tercer lugar, se observa una marcada disminución de la equidad como principal dominio al avanzar en edad, una menor reducción de la relación como parámetro principal y un aumento marcado de la certidumbre. En la figura 2, se grafican los datos presentados en cuadros por Rock y Cox (2012).

Figura 2 – Dominios considerados más importantes

La fuente de los presentes cuadros es la encuesta realizada *Neuroleadership Journal* citada por Rock y Tang (2012).





Se concluye que “el mayor desafío que enfrentan los líderes de negocios y gobiernos es crear una atmósfera que promueva el *status*, certeza, autonomía, relación y equidad” (Rock, 2019, p. 10).

2.1.4.9. Relevancia del modelo SCARF en el contexto actual

El entorno en el que operan las organizaciones es denominado con la sigla VUCA (volátil, incierto (*uncertain*), complejo y ambiguo) e implica que deben adaptarse y cambiar rápidamente para lograr su subsistencia (Cousins, 2018).

Este contexto se ve potenciado en el 2020 por la irrupción de la pandemia de COVID-19 que ha producido distorsiones de magnitud en la economía mundial como ser, recesión, aumento de la pobreza, pérdida de fuentes de trabajo y mayor incertidumbre para proyectar el futuro (World Bank, 2020).

En este contexto, Rock (2020) observa tres dominios del modelo SCARF en donde la situación podrá inducir mayor sensación de amenaza. El primero es la certidumbre, debido a que es difícil establecer que sucederá respecto de la economía, trabajo y salud. El segundo es la relación, que se ve debilitada por las medidas de aislamiento social obligatorio. El tercero es la autonomía, que se ve reducida por las restricciones impuestas a la movilidad que limitan el accionar de las personas.

Para poder ser de ayuda en esta situación, resultará importante evaluar inicialmente el estado en que cada persona se encuentra, ya que será difícil dar soporte al equipo si quien está ejerciendo el liderazgo se encuentra percibiendo este contexto como amenaza, con altos niveles de estrés y ansiedad (Gallo, 2017). Los líderes serán de gran importancia en este especial contexto, como factor clave que debe dar señales positivas en la totalidad de los dominios del sistema SCARF (Rock, 2020).

Asimismo, una comunicación abierta, honesta, frecuente, individual y multidimensional será esencial para reducir los niveles de incertidumbre y mantener a las personas alineadas y conectadas entre sí (Rock, 2020; Bambi y Godfrey, 2020; Risley, 2020).

2.2. Discusión inicial

Las organizaciones se han enfocado en mantener e incrementar la productividad, el *engagement*, la satisfacción de su personal, la atracción y retención de talentos. Sin embargo, los resultados de las inversiones realizadas en este sentido no han sido duraderos o de gran impacto (Bower, 2020; Morgan, 2017). Al respecto, Bower (2020) indica, citando un estudio de Gartner, que las compañías han invertido, en promedio, USD 2,420 anuales por empleado para mejorar la experiencia de trabajo, pero que solo el 13 % de los empleados están totalmente satisfechos (Baker, 2019). En relación con el mismo estudio, Cheremond (2019) señala que “a pesar de los intentos generalizados en mejorar la experiencia de los empleados, el 46 % de los encuestados informan que están en gran medida insatisfechos con la experiencia” (párr. 5). Ahondando el tema, Gartner (2020) indica que “actualmente, solo el 29 % de los empleados cree que Recursos Humanos comprende lo que necesitan y quieren” (párr. 18). Aún más, el informe de 2019 de la misma consultora indica que el 87 % de los empleados no están completamente satisfechos con su experiencia.

La falta de éxito no se limita a los niveles de satisfacción laboral, sino que también se evidencian en los niveles de compromiso. La encuesta permanente de compromiso o *engagement* de empleados realizada por Gallup para el mercado estadounidense indica que más de la mitad de los trabajadores están desapegados a sus trabajos y empresas (Harten, 2020). Según indica el mismo autor esta situación de ausencia total de *engagement* implica que

... estos empleados dedican tiempo, pero no energía ni pasión, a su trabajo. Los empleados no comprometidos suelen presentarse a trabajar y contribuir con el mínimo

esfuerzo requerido. También están buscando mejores oportunidades de empleo y dejarán rápidamente su empresa por una oferta ligeramente mejor. (párr. 6)

El problema se amplifica, dado que las mediciones de *engagement* de empleados o clima laboral son consideradas como mediciones *soft*. Por ejemplo, ¿existe una única forma de dar lectura e interpretar las encuestas de clima laboral? Alcanzar un 75 % de satisfacción en un ítem de una encuesta de clima, ¿indica buen o mal clima laboral? Acaso, ¿diferentes mediciones en un mismo indicador en dos empresas son comparables entre sí? ¿Cómo deben las organizaciones priorizar sus inversiones? ¿Lo harán en aquellos indicadores que estén dando más bajos? ¿Todos los indicadores son igual de importantes? ¿Todos los colaboradores necesitan las mismas medidas para su motivación y retención? ¿Cualquier mejora en un indicador genera el mismo efecto en cada equipo de trabajo?

Con el panorama antes planteado, entendemos que será necesario plantear nuevas perspectivas para la resolución de este problema. Considerando lo indicado por Lafferty y Alford (2010):

La mente, la fuente del comportamiento, la decisión y la elección, seguía siendo una caja negra que solo podíamos conocer interpretando sus *inputs* y *outputs*. Ahora, sin embargo, los avances en el campo de las imágenes de resonancia magnética funcional están reduciendo la opacidad de la caja (p. 1).

Siguiendo el mismo pensamiento Cheese y Hills (2016) y Paterson (2016) consideran que la perspectiva de las neurociencias que se viene incorporando en áreas de negocios y recursos humanos permitirá humanizar las prácticas, entender lo que realmente las personas quieren y qué prácticas son más eficientes para mejorar el componente actitudinal.

En acuerdo con la idea anterior, Rock y Tang (2009, 20) vincularon el compromiso de los empleados a los circuitos de recompensas que se pueden activar al interactuar y colaborar concluyendo que:

En resumen, al observar el compromiso a través de la lente de la neurociencia, podemos desarrollar una comprensión más profunda del impacto de los niveles de compromiso en el desempeño humano, así como medir los niveles de compromiso antes y después de diversas intervenciones. Con el tiempo, la idea del compromiso de los empleados puede cambiar de una métrica “*soft*” a algo con sólida información detrás. (p. 20)

Por otro parte, Robbins (2013), quien ha compilado los principales hallazgos respecto del comportamiento organizacional, señala que las actitudes frente al trabajo, incluso, el desempeño se ven afectados por las características de personalidad y los valores. Por actitudes frente al trabajo, entendemos los juicios que el empleado tiene acerca de su organización, como por ejemplo la satisfacción, el involucramiento y el compromiso laboral. Los sistemas SIC y SAC se encuentran en un nivel más profundo de los rasgos de personalidad, lo que permite su explicación. Al respecto, Rajchert (2017) señala que es “una de las teorías fisiológicas de la personalidad más ampliamente reconocidas que conduce a predicciones sobre el afecto y el comportamiento” (p. 501). Asimismo, indica que los nuevos métodos de análisis de estos sistemas y las regiones cerebrales y sistemas de neurotransmisores correspondientes a cada uno de ellos, entre ellos las imágenes cerebrales, permitirán una explicación más profunda de la personalidad.

A la luz de lo antes mencionado, cada vez con más certeza, las neurociencias cognitivas aplicadas a la organización podrán brindar un aporte al actual problema. Como indican

Kuhlmann y Kadgien (2018) las neurociencias, si bien un campo de investigación reciente y en desarrollo, presentan futuro promisorio y al que vale la pena prestarles atención a los fines de entender el comportamiento organizacional. En este marco y tomando el desafío planteado por los autores antes mencionados, el presente trabajo tiene como objetivo, aportar a la resolución de los anteriores interrogantes, estableciendo perfiles de sensibilidad a amenazas y recompensas en los que se identifiquen las tendencias que en cada grupo promueven la sensación de recompensa o minimizan la de amenaza. Identificando esos *drivers*, se priorizarán las acciones que tengan más efecto en mejorar el *engagement* y la percepción de clima laboral.

El objetivo principal del modelo presentado es brindar a las organizaciones la información necesaria para poder determinar las estrategias y acciones que más se adecuen a su contexto y a la realidad de sus líderes, personas, equipos y cultura.

2.3. Metodología

2.3.1. Relevamiento

A fin de obtener la información necesaria que permita la elaboración del modelo teórico, se realizó una encuesta que surge de la combinación de otras tres que se detallarán a continuación. La encuesta completa que incluye preguntas de información personal se presenta en el Anexo 1.

La primera sección tendrá como objetivo conocer la sensibilidad al SIC y al SAC. Para ello, se ha considerado el cuestionario desarrollado por Carver y White (1994) en su versión en español expuesta por Segarra *et al.* (2014) que consta de veinticuatro preguntas. La encuesta desarrollada por Carver y White en 1994 es la más ampliamente usada en estudios para determinar la sensibilidad al SIC y al SAC (Rajchert, 2017). Adicionalmente, Ventura Jesús

(2020), citando a Torrubia (2008), indica que la escala de Carver y White “muestra una buena consistencia interna, así como también validez convergente y discriminante adecuada” (p. 31). Si bien otros estudios han observado que la encuesta tiende a subestimar los casos de alta sensibilidad al SIC y al SAC (Corr, 2017), este recaudo ha sido tenido en cuenta para la elaboración del modelo.

La segunda sección tendrá como objetivo conocer la sensibilidad de las personas a cada dominio del sistema SCARF. Para ello se considerará una traducción de los autores al español de las diecisiete preguntas de la actual encuesta de NLI SCARF *Assessment* (recuperada de <https://neuroleadership.com/research/tools/nli-SCARF-assessment/>) .

La tercera sección tendrá como objetivo conocer las preferencias personales a cada dominio del sistema SCARF. El mismo consta de catorce preguntas situacionales en donde cada una de sus cinco respuestas apunta a uno de los dominios del sistema SCARF. Más allá de la sensibilidad antes estudiada, permitirá conocer la preferencia entre los dominios entre sí. Para ello, se considerará una traducción propia al español de la prueba desarrollado NLI SCARF recuperado de la tesis de posgrado de Marlier (2017).

Las encuestas de las NLI SCARF han sido seleccionadas para la medición de la sensibilidad a dominio del SCARF, siendo una escala propietaria de Neuroleadership Institute.

2.3.2. Participantes

La encuesta fue completada por 194 personas. La edad promedio de los participantes fue de 39,59 años (desviación estándar de 9,96 años). Las mujeres representan 60 % del total de participantes ($n = 116$) mientras que los hombres un 40 % ($n = 78$).

2.3.3. Consistencia

Se ha medido la consistencia interna de los resultados a través del alfa de Cronbach, y los resultados son los siguientes: SIC $\alpha = 0,71$, SAC $\alpha = 0,78$, *status* $\alpha = 0,70$, certidumbre $\alpha = 0,67$, autonomía $\alpha = 0,69$, relación $\alpha = 0,71$ y equidad $\alpha = 0,68$.

Se ha decidido, para simplificar la elaboración del modelo, al igual que otros trabajos de investigación y del desarrollo teórico de Maack y Ebesutani (2017), considerar al SAC como una variable unidimensional combinando en ella los aspectos indicados en la teoría de Carver y White (1994).

En el estudio original de Carver y White (1994), los alfa de Cronbach son SIC $\alpha = 0,74$, SAC *drive* $\alpha = 0,76$, SAC *reward responsiveness* $\alpha = 0,73$ y SAC *fun seeking* $\alpha = 0,66$ (no se ha encontrado mediciones para un SAC como variable unidimensional). No se han encontrado referencias para incluir respecto de los alfa de Cronbach de los dominios del SCARF.

2.4. Resultados obtenidos

Los resultados de las encuestas realizadas, cuyo resultado se expone en el Anexo 2, se resumen en la siguiente tabla en la que se indican los promedios y desviaciones estándar de las variables relevadas.

Variable	Rango	Promedio	Desviación estándar
SIC	(7-28)	21,27	3,37
SAC	(13-52)	37,83	5,54

Variable	Rango	Promedio	Desviación estándar	%	Desviación estándar %
Status	(1-7)	5,98	0,95	14,98%	3,97%
Certidumbre	(1-7)	5,74	1,07	19,03%	5,69%
Autonomía	(1-7)	4,96	1,20	18,75%	5,18%
Relación	(1-7)	5,77	1,08	23,11%	6,58%
Equidad	(1-7)	6,38	0,77	23,73%	5,74%
Total dominios	(5-35)	28,96	2,90	19,92%	6,36%

Cuadro 1 – Resumen resultados obtenidos

Para la determinación de perfiles, se ha agrupado a los individuos en cinco grupos en función de los valores promedio y desviación estándar de las variables unidimensionales de SIC y SAC.

Se ha tomado como grupo base a las personas cuyo SIC y SAC se encuentra comprendido en el rango entre el promedio menos una desviación estándar y el promedio más una desviación estándar.

Los restantes cuatro grupos se han definido como aquellos que poseen las siguientes características:

- 1) Grupo 1: Sensibilidad al SIC superior al promedio y al SAC inferior al promedio.
- 2) Grupo 2: Sensibilidad al SIC y al SAC superior al promedio.
- 3) Grupo 3: Sensibilidad al SIC y al SAC inferior al promedio.
- 4) Grupo 4: Sensibilidad al SIC inferior al promedio y al SAC superior al promedio.

Estos grupos excluyen a los individuos incluidos en el grupo control antes descrito.

Las distribuciones de los histogramas de SIC y SAC presentan distribuciones sin sesgos a izquierda o a derecha. Las variables SIC y SAC no son dependientes entre sí, lo que comprueba la ortogonalidad indicada en el marco teórico.

La distribución de los grupos se expone en el Cuadro 2 a continuación:

Grupo	Conteo	Porcentaje
Grupo 0	88	45,40%
Grupo 1	23	11,90%
Grupo 2	22	11,30%
Grupo 3	33	17,00%
Grupo 4	28	14,40%
TOTAL	194	100,00%

Cuadro 2 – Resumen resultados obtenidos

Se ha utilizado el método ANOVA, que permite identificar diferencias significativas entre las medias de los grupos. Se ha considerado un nivel de significancia del 5 % y se ha establecido como hipótesis nula que no hay diferencias significativas en los comportamientos estudiados entre los grupos y como hipótesis alternativa que sí la hay. La hipótesis nula se ha rechazado, al nivel de significancia indicado, pues el *p-value* fue menor de 0,05. *A posteriori* fue realizando un test de Tuckey que permitió identificar cuál de esos grupos son los que difieren significativamente del resto. El resumen de los resultados se presenta en el siguiente cuadro:

Variable	P-value	Conclusión
Status	0,001	Hay variación entre grupos
Status %	0,000	Hay variación entre grupos
Valoración opiniones	0,010	Hay variación entre grupos
Respeto a decisiones personales	0,029	Hay variación entre grupos
Valoración a sentirse escuchado	0,040	Hay variación entre grupos
Certidumbre	0,017	Hay variación entre grupos
Certidumbre %	0,008	Hay variación entre grupos
Necesidad de reglas claras y orden	0,060	NO hay variación entre grupos
Necesidad de entrar en una situación con claridad	0,008	Hay variación entre grupos
Necesidad de enfoque claro y estructurado	0,026	Hay variación entre grupos
Autonomía	0,063	NO hay variación entre grupos
Autonomía %	0,326	NO hay variación entre grupos
Preferencia a no ser controlado y observado	0,368	NO hay variación entre grupos
Importancia de tener el control vs. Ser controlado	0,040	Hay variación entre grupos
Importancia de encontrar formas propias de hacer	0,351	NO hay variación entre grupos

Relación	0,074	NO hay variación entre grupos
Relación %	0,039	Hay variación entre grupos
Importancia de la aceptación en el trabajo	0,040	Hay variación entre grupos
Importancia del sentimiento de conexión	0,957	NO hay variación entre grupos
Importancia de sentirse parte del grupo	0,416	NO hay variación entre grupos
Equidad	0,063	NO hay variación entre grupos
Equidad %	0,381	NO hay variación entre grupos
Acceso equitativo a oportunidades	0,126	NO hay variación entre grupos
Necesidad de decisiones transparentes y explicadas	0,160	NO hay variación entre grupos
Necesidad de explicaciones razonables	0,390	NO hay variación entre grupos
Necesidad de merecimiento de recompensas	0,151	NO hay variación entre grupos
Sensibilidad total	0,000	Hay variación entre grupos

Cuadro 3 – Resumen de resultados obtenidos

2.5. Análisis de resultados

Los resultados obtenidos han demostrado que es posible establecer perfiles diferenciados en las variables que intervienen al interactuar y colaborar con otros. Esto resulta de esa manera, ya que existen variables cuyas medias son significativamente diferentes entre los grupos estudiados.

Cada persona presenta un perfil único e irreplicable de respuesta de acuerdo con sus características neurocognitivas. Sin embargo, existen ciertas tendencias, estadísticamente significativas, que permiten separar grupos e identificar respuestas diferentes que se repiten con mayor frecuencia dentro de cada grupo. Ello permite la creación del modelo que, si bien tiende a simplificar la realidad, permite su aplicación por no especialistas, conservando las características más relevantes que serán útiles para la toma de decisiones.

¿En qué ámbitos será de utilidad el modelo? Se identifican tres ámbitos para la utilización del modelo: 1) el personal, 2) los equipos de trabajo y 3) las organizaciones.

El primer ámbito es de autoconocimiento y desarrollo personal. Permite considerar los puntos fuertes y débiles de cada perfil. Rock (2008) señala que el cerebro tarda solo dos décimas de segundo en procesar señales de recompensa y amenaza. Por ello, conocer el perfil personal de

respuesta frente a esas situaciones será útil para entender, identificar y corregir acciones para el desarrollo personal.

El segundo ámbito de aplicación es el liderazgo de equipos de trabajo. Que el líder tenga conciencia de su perfil y el de su equipo, permitirá diagnosticar de mejor manera el efecto de sus acciones de liderazgo y su posterior adecuación al equipo y la cultura. El modelo incluye en cada perfil, debilidades y fortalezas, y basándonos en el concepto de interdependencia entre perfiles, las fortalezas de un perfil son las debilidades del opuesto. Una correcta arquitectura de equipos de trabajo podrá basarse en los perfiles complementarios para formar duplas productivas más efectivas, disminuyendo las debilidades de cada perfil por el efecto de la interdependencia.

Por último, el tercer ámbito de aplicación es el organizacional. Las organizaciones, conociendo el perfil de sus miembros, podrán diseñar y priorizar de manera más efectiva iniciativas de gestión del clima laboral, la retención de talentos, la productividad y *engagement* de su personal.

Se deben tener en cuenta ciertas limitaciones en el estudio. El grupo etario con mayor cantidad de información para la inferencia de los perfiles es entre los 25 y 55 años. Para grupos de menor y mayor edad al rango indicado, si bien se han obtenido datos, las muestras no son lo suficientemente numerosas para obtener resultados significativos. Por otro lado, la mayor proporción de mujeres respecto de los hombres es de 60 % contra 40 %. A pesar de ello, resulta importante indicar que no se han encontrado diferencias significativas en las variables SIC/SAC y SCARF en su apertura por sexo biológico.

No coincidiendo con lo relevado en el estudio realizado por Neuroleadership Journal, citado por Rock (2012), la certidumbre no fue el dominio de SCARF seleccionado en primer lugar por los encuestados en nuestro estudio. En su lugar, han preferido la equidad y la relación,

lo que deja a la certidumbre a un tercer lugar. Desconocemos, y requerirá mayor estudio para la determinación de las causas, si la variación en la preferencia se produce en el contexto de alta incertidumbre que se atraviesa en el 2020 (pandemia COVID-19 todavía sin resolución y recesión económica) o si existen otras razones como ser la cultura del país en el que obtuvieron los resultados o una diferente composición generacional, habiendo pasaron casi 10 años de la encuesta original.

Ciertos aspectos relevados no son significativamente sensibles a los grupos establecidos. Estos corresponden al dominio de equidad, a la necesidad de sentirte conectado y en un equipo de trabajo, al éxito de tener reglas claras - orden y a encontrar formas propias de hacer las cosas. Para estos casos, el factor de sensibilidad al SIC y SAC no resulta relevante para determinar su importancia, manteniéndose en un nivel medio-alto en todos los perfiles, y pueden existir otros factores no relevados en el presente trabajo que lo diferencien o bien que sean variables que trasciendan a todos los perfiles. La equidad y reglas claras presentan los promedios de preferencia más altos y la menor desviación estándar.

2.6. Caracterización de los perfiles identificados

Hemos identificado cinco perfiles que presentan características suficientemente diferenciadas entre sí, nombrados con la siguiente nomenclatura: conservador, aventurero, evaluador, viajero y equilibrado.

Para dicha caracterización, se ha considerado tanto los datos relevados como las enunciadas por otros investigadores que utilizaron la medición de Carver y White (1994). En este último caso, se ha indicado la fuente de la que proviene la caracterización.

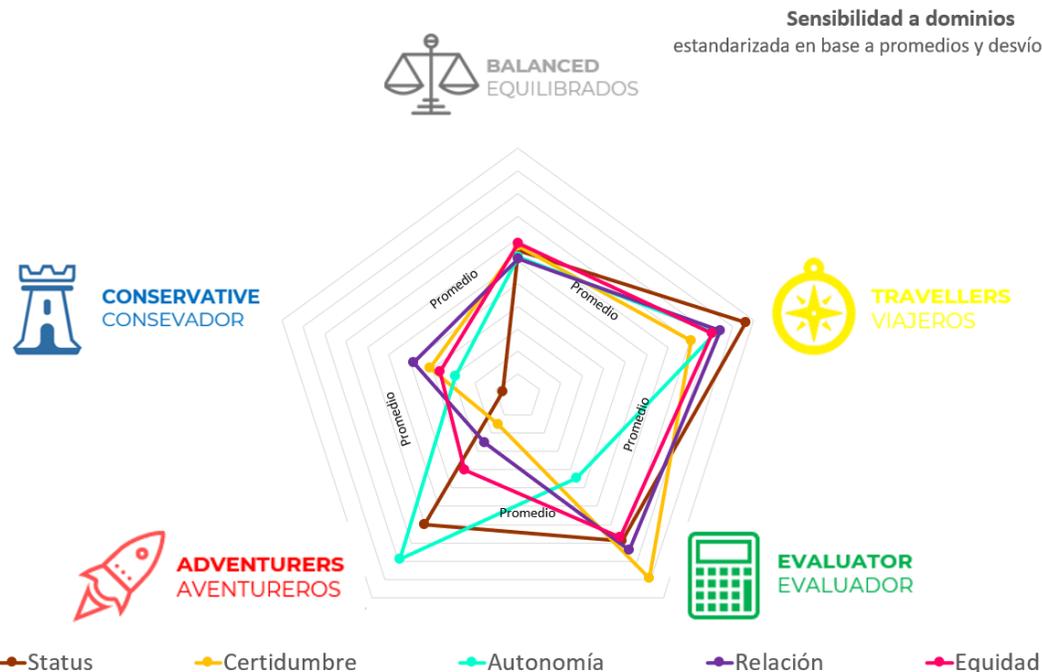


Figura 3 – Sensibilidad a dominios por perfil (estandarizados en base a promedios y desviación estándar).

El modelo consiste en una matriz en donde cada cuadrante representa una mayor tendencia a cada uno de estos cuatro perfiles. La intensidad de colores dentro del cuadrante se refiere a la profundidad del efecto de evidencia, ya que describirá un mayor ajuste a la descripción del perfil para aquellos en los que el color del perfil es sólido y una menor para los que el color tienda a la menor intensidad.

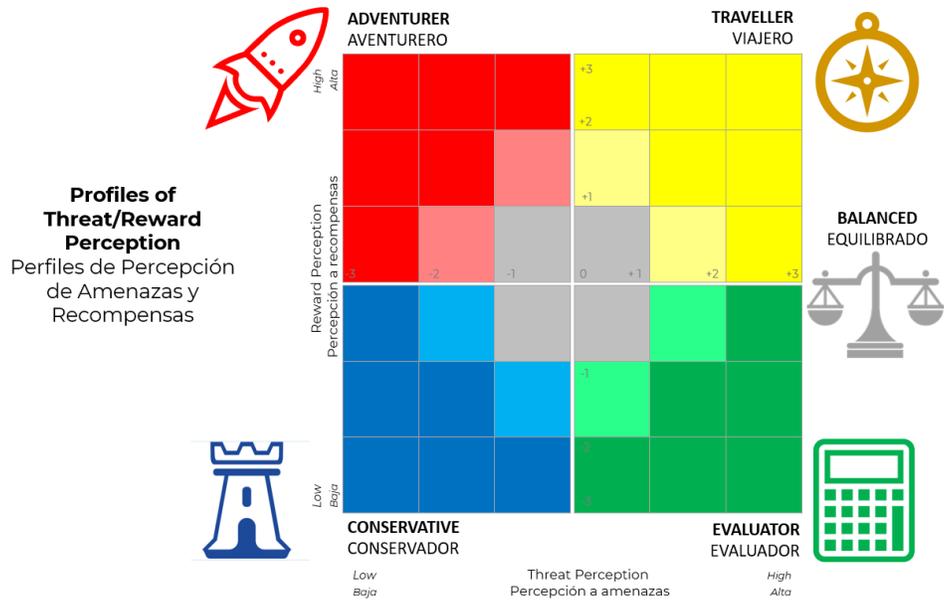


Figura 2 – Perfiles de percepción de amenazas y recompensas.

La siguiente figura muestra la dispersión de la muestra por perfiles:

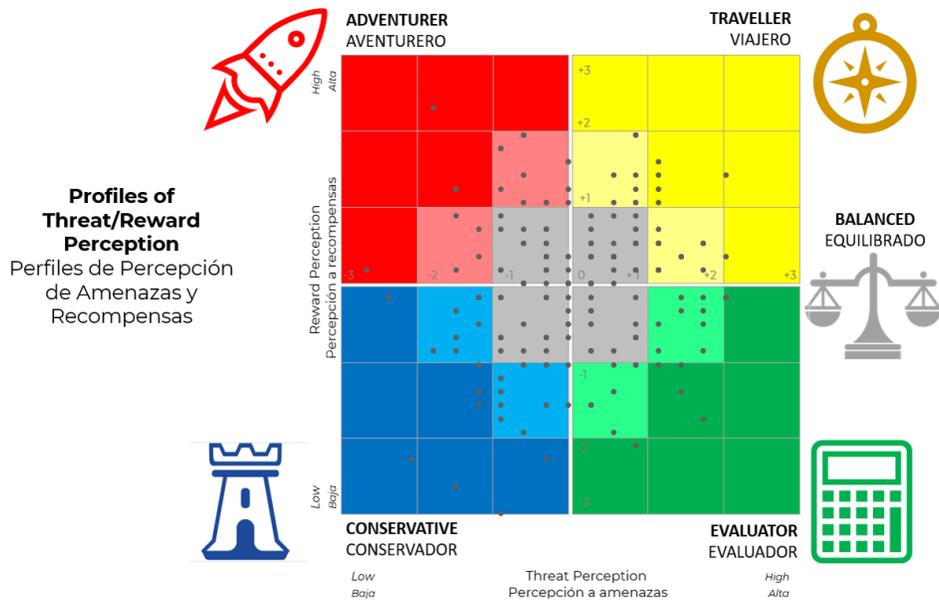


Figura 3 – Perfiles de percepción de amenazas y recompensas de la muestra.

2.6.1. Perfil equilibrado, características:

El equilibrado es levemente sensible a cualquier señal del ambiente que puede indicar una posible recompensa o la posibilidad de evitar o evadir un castigo (Carver y White, 1994). Se motiva ante desafíos, pero estará dispuesto a alcanzarlos si hay condiciones mayores de certeza de que ocurran. Esperará la oportunidad o el momento adecuado para lanzarse a sus objetivos sin que existan altos riesgos.

El equilibrado también es levemente sensible a señales del ambiente que puedan implicar amenazas por lo que tendrá conciencia de los riesgos de sus acciones y decisiones. Sin embargo, no presenta tanto miedo o preocupación por cometer errores. Sus características lo hacen bastante reflexivo, pragmático, calculando probabilidad de ocurrencia y no actuando con impulsividad.

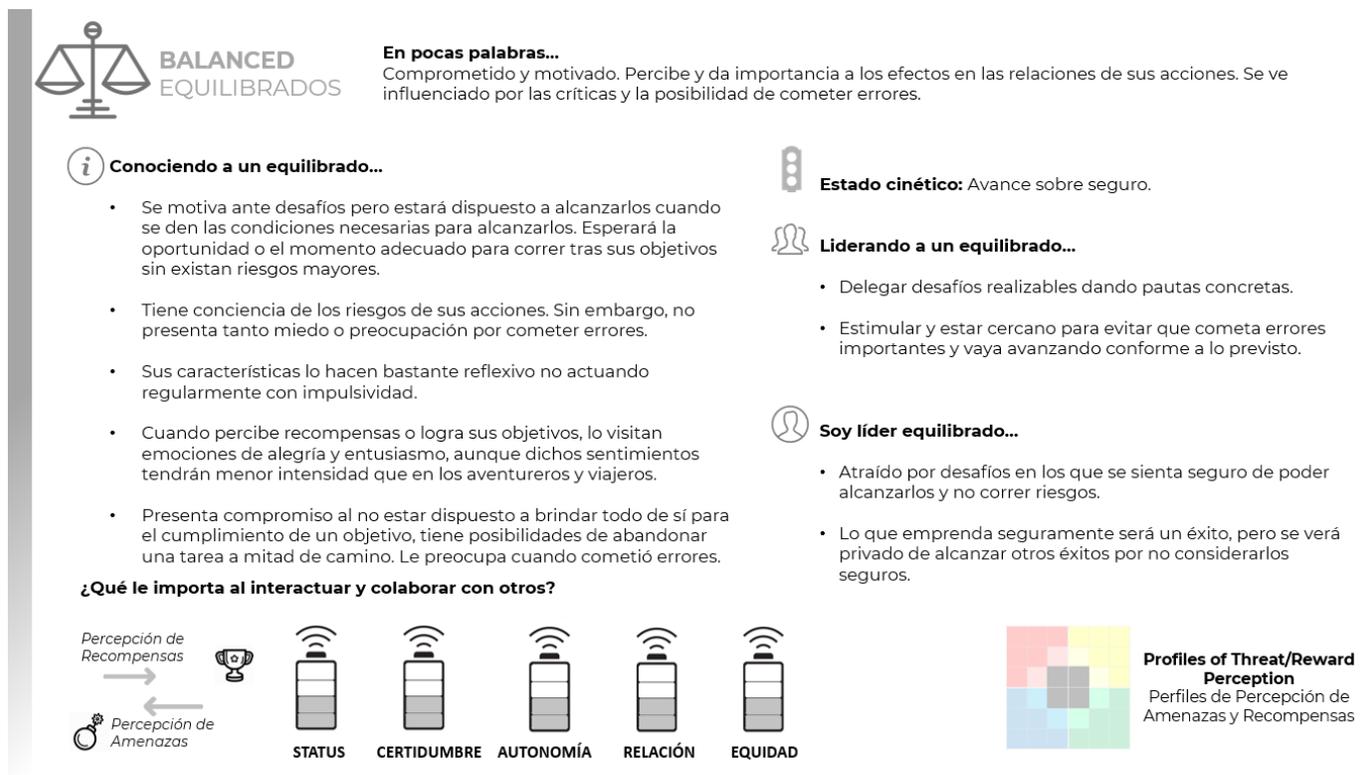


Figura 4 – Cartilla de características del perfil equilibrado.

Su estado cinético es de avance y pausa. Es decir, el equilibrado avanza cuando no percibe señales de peligro, solo a lugares seguros. Analiza los riesgos y las recompensas de sus acciones.

Cuando percibe recompensas o logra sus objetivos, siente emociones compatibles con la alegría y el entusiasmo, teniendo menor intensidad que en los aventureros y viajeros. Si bien presenta compromiso al no estar dispuesto a brindar todo de sí para el cumplimiento de un objetivo, tiene posibilidades de abandonar una tarea a mitad de camino si el nivel de riesgo cambia. Le preocupa cometer errores.

Será importante la claridad de la comunicación con este perfil. La falta de comunicación o ambigüedades, puede ser interpretada por este grupo como ocultamiento y generar incertidumbre, sobre todo si se da en un contexto de cambio o alta volatilidad.

El equilibrado le da importancia a cada uno de los dominios SCARF. Presenta preferencias a sentirse escuchado y tenido en cuenta. Valoran ser parte de un equipo y tener conexión con otros, aunque no le resulta tan relevante sentirse aceptado.

2.6.2. Perfil aventurero, características:

El aventurero es altamente sensible a señales del ambiente que pueden indicar una posible recompensa o la posibilidad de evitar un castigo (Carver y White, 1994). Se motiva ante desafíos que pueden implicar nuevas experiencias o el cumplimiento de objetivos y metas.

El aventurero es poco sensible a señales del ambiente que puedan implicar amenazas, no tomando real conciencia de los riesgos existentes e ignorándolos para la toma de decisiones (Kim y Lee, 2011). Es el perfil que menos miedos o preocupación por cometer errores percibirá respecto del futuro y las consecuencias de sus acciones.

Puede no percibir los efectos no deseados/negativos de sus acciones y actúa con mayor impulsividad que el resto de los perfiles (Corr, 2018).

Su estado cinético es de avance constante. Es decir, el aventurero avanza en su accionar casi sin frenarse ante señales de peligro.

Cuando percibe recompensas, emociona con alegría y entusiasmo (Carver, 2006). En esa situación, evidencia compromiso y menores posibilidades de abandonar una tarea a mitad de camino (Beek, Kranenburg, Taris y Schaufeli, 2012; Merchán-Clavellino, Alameda-Bailén, Zayas García y Guil, 2018). Sin embargo, su tendencia puede ser de falta de compromiso si aparecen nuevos desafíos que atender (Ventura Jesús, 2020). En caso de que sus acciones no lleguen al objetivo deseado, tiende a sentir frustración y enojo más que otros grupos (Carver, 2006).

Rara vez se siente ansioso respecto del futuro, y la certidumbre es uno de los factores que menos lo determinan.



ADVENTURERS AVENTUREROS

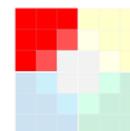
En pocas palabras...

Siempre listo para nuevos desafíos. Actitud positiva y motivada. Pensamiento creativo y abierto. Tiende a no percibir los riesgos de sus acciones y privilegiar el cumplimiento de sus objetivos a las relaciones interpersonales.

Conociendo a un aventurero...

- Se motiva ante desafíos y buscará alcanzarlos por todos los medios manifestando compromiso.
- Es el perfil que menos miedos percibe sobre cometer errores y sobre el futuro.
- Es vulnerable a no considerar los riesgos de sus acciones actuando muchas veces por impulsividad.
- Lo visitan emociones de alegría y entusiasmo, aunque también es vulnerable, cuando no logra los resultados, al enojo y la frustración.
- Es creativo y abierto, aunque también puede ser poco amable con los que lo rodean.
- En cuanto a relacionarse con otros, no le dará tanta importancia las críticas o enojos de terceros por sus acciones, sin que ello implique que valora ser parte de un equipo y tener conexión con otros.

¿Qué le importa al interactuar y colaborar con otros?



Profiles of Threat/Reward Perception

Perfiles de Percepción de Amenazas y Recompensas



Estado cinético: Avance continuo.



Liderando a un aventurero...

- Delegar desafíos realizables dando, en tanto fuera posible, autonomía para su resolución.
- Ayudar a identificar riesgos y estar atento a signos de agotamiento o sobrecarga de trabajo.



Soy líder aventurero...

- Estará buscando constantemente nuevos desafíos.
- Deberá obligarse a desafiar sus decisiones para pensar los aspectos negativos de la implementación y considerar los costos interpersonales

Figura 5 – Cartilla de características del perfil aventurero.

Presenta una mayor tendencia a la apertura, pero una menor tendencia a la amabilidad (Vecchione, Ghezzi, Alessandri, Dentale y Corr, 2018).

El aventurero valorará más que otros perfiles la posibilidad de decidir y controlar su mundo (autonomía) y de recibir mayor importancia respecto de otros (*status*). Esta última característica se evidencia preferentemente en sentirse escuchado y tenido en cuenta. Por el contrario, le dará una menor importancia que los otros perfiles a algunos aspectos de la relación con otros, puntualmente, una menor importancia a las críticas o enojos de terceros por sus acciones, sin que ello implique que valoran ser parte de un equipo y tener conexión con otros.

2.6.3. Perfil viajero, características:

El viajero es sensible a señales del ambiente que pueden indicar una posible recompensa o la posibilidad de evitar o evadir un castigo (Carver y White, 1994). Se motiva ante desafíos que pueden implicar el cumplimiento de objetivos y metas.

El viajero es también sensible a señales del ambiente que puedan implicar amenazas (Carver y White, 1994), por lo que no está tan dispuesto como el aventurero a emprender nuevos desafíos. Adicionalmente, puede mostrar cierta estrechez de atención a señales de alerta y castigo (Ventura Jesús, 2020).

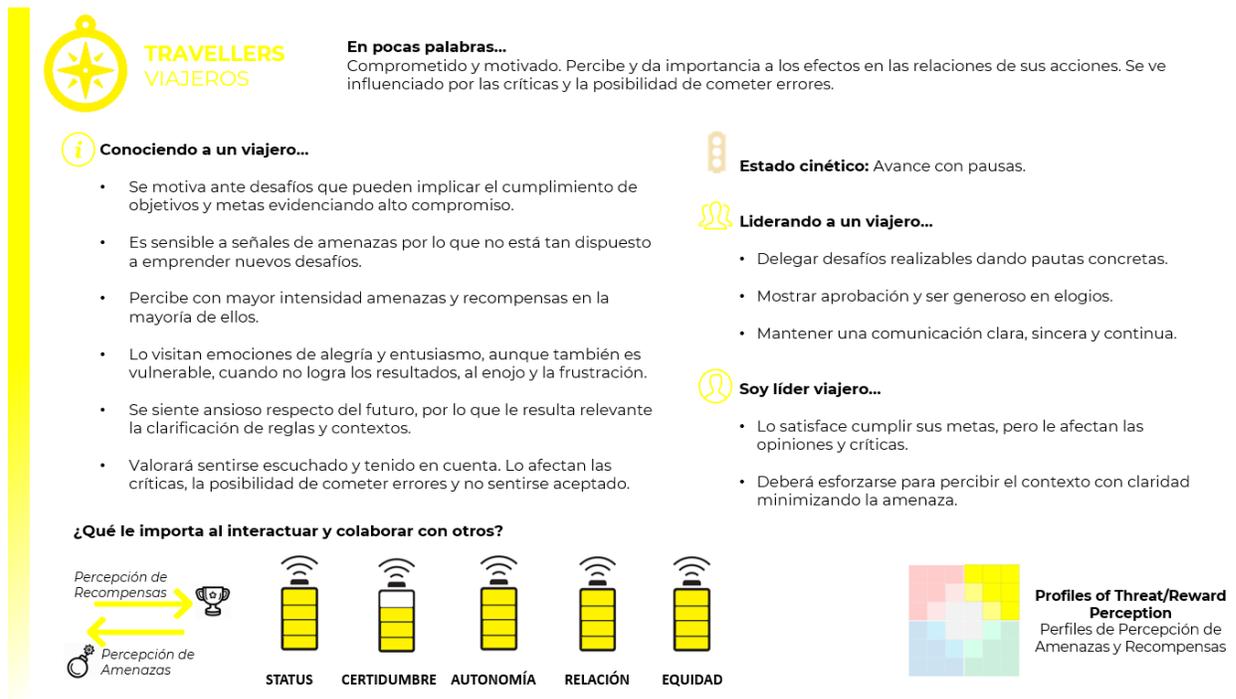


Figura 6 – Cartilla de características del perfil viajero.

Su estado cinético es principalmente de avance con frenos en caso de percibir peligros en sus acciones.

Es el perfil que le da mayor importancia a los dominios que influyen el interactuar y colaborar con otros y percibe con mayor intensidad amenazas y recompensas en la mayoría de ellos.

Al igual que el aventurero, cuando percibe recompensas, emociona con alegría y entusiasmo (Carver, 2006). En esa situación, evidencia compromiso y menores posibilidades de abandonar una tarea a mitad de camino (Beek *et al.*, 2012 y Merchán-Clavellino *et al.*, 2018). Sin embargo, su tendencia puede ser de falta de compromiso si aparecen nuevos desafíos que atender (Ventura Jesús, 2020). En caso de que sus acciones no lleguen al objetivo deseado, tiende a sentir frustración y enojo (Carver, 2006). Se siente ansioso respecto del futuro, por lo que le resulta relevante la existencia o clarificación de reglas y contexto y un enfoque estructurado de trabajo.

El viajero valorará más que otros perfiles el sentirse escuchado y tenido en cuenta. Lo afectan las críticas, la posibilidad de cometer errores y sentirse aceptado por sus pares.

2.6.4. Perfil evaluador, características:

El evaluador es sensible a señales del ambiente que puedan implicar amenazas (Carver y White, 1994). Presenta miedos o preocupación por cometer errores en el futuro y las consecuencias de sus acciones. Su percepción puede centrarse en la amenaza real o potencial, lo que le dará una capacidad de análisis profunda, aunque focalizada (Ventura Jesús, 2020).

En cambio, es poco sensible a señales del ambiente que pueden indicar una posible recompensa o la posibilidad de evitar o evadir un castigo (Carver y White, 1994). Esta característica lo hace poco direccionado al cumplimiento de objetivos, ya que no experimenta el

entusiasmo como si lo hacen el aventurero y el equilibrado. En este caso, evidencia posibilidades de abandonar una tarea a mitad de camino (Beek *et al.* 2012; Merchán-Clavellino *et al.* 2018), ya que puede percibir menos entusiasmo incluso en aquellas ocasiones en que todo va bien.

Evalúa los pasos a seguir, no actúa por impulsividad y percibe los efectos no deseados/negativos de sus acciones.

Su estado cinético es de freno a excepción que se den las condiciones necesarias para poder dar pasos en firme sin que existan señales de peligro.

Cuando percibe amenazas, lo visita la ansiedad (Carver, 2006). Le es difícil percibir situaciones de recompensa, incluso si tiene una menor tendencia a tener acciones más tibias para aquellos objetivos que realmente desea. Presenta una baja tendencia a querer experimentar nuevas emociones y acciones.



**EVALUADOR
EVALUADOR**

En pocas palabras...
Amable, enfocado, analítico, buscador de la mejora permanente. Poco entusiasmo para emprender nuevas situaciones y culminarlas.

Conociendo a un evaluador...

- Preocupación por cometer errores el futuro y las consecuencias de sus acciones. Su percepción profunda pero focalizada.
- Poco direccionado al cumplimiento de objetivos, ya que experimenta poco entusiasmo. Posibilidades de abandonar una tarea a mitad de camino
- Evalúa los pasos a seguir, no actuando por impulsividad y percibiendo los efectos no deseados/negativos de sus acciones.
- Cuando percibe amenazas, lo visitan la ansiedad. Le es difícil percibir situaciones de recompensa.
- Presenta una mayor tendencia a la amabilidad, Valora ser parte de un equipo y tener conexión con otros, dándole importancia a las críticas o enojos de terceros por sus acciones.

¿Qué le importa al interactuar y colaborar con otros?



Percepción de Recompensas

→



Percepción de Amenazas



STATUS



CERTIDUMBRE



AUTONOMÍA



RELACIÓN



EQUIDAD

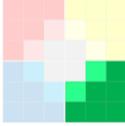
Estado cinético: Pausa con avances

Liderando a un evaluador...

- Ambiente seguro. Comunicación clarificadora respecto de expectativas y el futuro.
- Dar desafíos con la mayor información posible. Gran capacidad analítica.
- Indagar sobre las cuestiones que lo preocupan

Soy líder evaluador...

- Desafiara las decisiones propias y ajenas. Excelente estrategia.
- Debera esforzarse para percibir el contexto con claridad minimizando la amenaza. Le afectan las opiniones y criticas.



Profiles of Threat/Reward Perception
Perfiles de Percepción de Amenazas y Recompensas

Figura 7 – Cartilla de características del perfil evaluador.

Como se siente ansioso respecto del futuro, la certidumbre es uno de los factores que más lo determinan.

Presenta una mayor tendencia a la amabilidad (Vecchione *et al.* 2018). El aventurero valorará sentirse escuchado y tenido en cuenta. Le dará una importancia medio/alta a la relación con otros, valoran ser parte de un equipo y tener conexión con otros, aunque le dan importancia a las críticas o enojos de terceros por sus acciones.

2.6.5. Perfil conservador, características:

El conservador es poco sensible a señales del ambiente que puedan implicar amenazas (Carver y White, 1994). Presenta pocos miedos o preocupación por cometer errores el futuro y las consecuencias de sus acciones.



Figura 8 – Cartilla de características del perfil conservador.

También es poco sensible a cualquier señal del ambiente que puede indicar una posible recompensa o la posibilidad de evitar o evadir un castigo (Carver y White, 1994). Esta característica lo hace poco direccionado al cumplimiento de objetivos, ya que no experimenta el entusiasmo como si lo hacen el aventurero y el equilibrado.

Su estado cinético es de freno. Le es difícil percibir situaciones de recompensa, incluso teniendo una menor tendencia a tener acciones más tibias para aquellos objetivos que realmente desea. No actúa impulsivamente. Presenta una baja tendencia a querer experimentar nuevas emociones y acciones.

Tienen menor tendencia a la ansiedad, ya que no le preocupa en menor medida el futuro y cometer errores.

Es el perfil que presenta un menor interés en los dominios implicados en el interactuar y colaborar con otros.

El conservador valorará sentirse escuchado y tenido en cuenta. La relación con otros es el dominio que más valora respecto al resto. Valora ser parte de un equipo y tener conexión con otros, pero le da poca importancia a las críticas o enojos de terceros por sus acciones.

2.7. Aplicación al ámbito individual

Como se ha mencionado anteriormente el primer ámbito de aplicación del modelo será el de autoconocimiento y desarrollo personal. En este sentido, cada persona podrá tener en consideración los puntos fuertes y débiles de cada perfil descriptos en el punto anterior. A esa caracterización, se agregan a continuación por inferencia de las principales características de los

líderes de cada perfil. En el Anexo 1 se entrega la encuesta para la aplicación del modelo al contexto individual.

2.7.1. El líder equilibrado

El líder equilibrado se sentirá atraído por desafíos en los que se sienta seguro de poder alcanzarlos y no correr riesgos. Deseará emprender ese tipo de proyectos y sentirá satisfacción en su culminación. Lo que emprenda seguramente será un éxito, pero se verá privado de alcanzar otros éxitos por no considerarlos seguros. En tiempos de crisis, puede quedarse en ideas y pensamientos que podrían funcionar pero que no necesariamente ligados al emprendimiento.

2.7.2. El líder aventurero

El líder aventurero estará constantemente buscando nuevos desafíos. Deseará emprender nuevos proyectos y sentirá satisfacción en su ejecución y finalización, aunque no siempre preverá de antemano el costo para él y su equipo. Por ello, deberá obligarse a desafiar sus decisiones para pensar los aspectos negativos de la implementación y considerar los costos interpersonales. En tiempos de crisis, tendrá la mente abierta para pensar nuevas alternativas y ser creativo sin sentirse amenazado por el contexto.

2.7.3. El líder viajero

El líder viajero es comprometido en el sentido de alcanzar metas y cumplir desafíos. Sentirá satisfacción en su ejecución y finalización, aunque le afectarán las críticas y la valoración de las personas con quienes se relaciona. En tiempos de crisis, necesitará esforzarse y recibir apoyo para percibir el contexto con claridad; si lo logra podrá ser creativo y abierto para pensar en alternativas.

2.7.4. El líder evaluador

El líder evaluador desafiará sus decisiones para pensar los aspectos negativos de la implementación y considerar los costos interpersonales. Si se dan las condiciones para dar pasos seguros, podrá brindar información detallada de posibles escenarios. Esta condición lo hace un excelente estratega, aunque no siempre será efectivo en la implementación, ya que puede enfrascarse en los problemas y no en las soluciones. Buscará consistentemente una mejora continua, incluso en situaciones en donde otros perfiles podrían sentirse cómodos y entusiasmados.

2.7.5. El líder conservador

El líder conservador podrá desenvolverse con facilidad en ambientes estables. Demostrará cierta incomodidad ante situaciones contingentes, cambiantes, transformaciones o en ambientes de alta volatilidad o complejas. Intentará evitar situaciones ambiguas tendiendo a volver al *status quo*.

2.8. Aplicación a los equipos de trabajo

El segundo ámbito de aplicación del modelo es la mejora de las dinámicas de los equipos de trabajo. Senior (2011) cita el trabajo de Belbin ha desarrollado un modelo en el que indica que la efectividad de los equipos dependerá principalmente de la complementación de los estilos personales de sus miembros, de su balance, y se enfoca principalmente en los beneficios de la diversidad en la conformación.

Smith (2020) aborda el mismo tema en tanto indica que los equipos heterogéneos y diversos permitirán arribar a mejores y más balanceadas decisiones y un rendimiento mayor en la resolución de problemas complejos.

Al respecto, en el presente modelo los perfiles que se oponen en el gráfico por la diagonal son interdependientes. El aventurero, por ejemplo, resulta interdependiente con el evaluador, en tanto el primero sensibilidad mayor a las recompensas, mientras que el segundo a las amenazas y asimismo existe cierta complementariedad en la preferencia de dominios del SCARF. La otra dupla identificada es el conservador y el viajero. El conservador posee poca sensibilidad a amenazas y recompensas y la menor sensibilidad a los dominios, mientras que el viajero presenta todos aquellos factores en situación opuesta.

Por otro lado, nombraremos como suplementarios a los roles contiguos horizontales y verticales, en tanto comparten algunos aspectos, pero se diferencian en otros. Por ejemplo, el aventurero y el viajero comparten la alta sensibilidad a las recompensas, pero difieren en la sensibilidad a las amenazas, entre otros aspectos.

Por último, el equilibrado presenta tendencias menos marcadas que el resto de los perfiles, por lo que también se enriquecerá de la interacción con otros.

El concepto de interdependencia propone que al combinar perfiles complementarios y suplementarios permitirá que cada uno de los perfiles exprese sus fortalezas y pueda ser complementado o suplementado en las debilidades por fortalezas de otros perfiles, ampliando las posibilidades de trabajo colaborativo.

2.9. Aspectos a considerar para el liderazgo

A partir de las características relevadas, se indican los perfiles y las necesidades puntuales que los líderes deberán tener en consideración al ejercer su influencia con personas en cada uno de los perfiles.

2.9.1. Liderar a un equilibrado

Delegar tareas que impliquen desafíos realizables conforme a sus habilidades, dar pautas concretas de resolución. Estimular y ser cercano para evitar que cometa errores importantes y vaya avanzando conforme a lo previsto.

2.9.2. Liderar a un aventurero

Delegar tareas que impliquen desafíos realizables conforme a sus habilidades. Dar en tanto fuera posible, autonomía para su resolución. El aventurero se sentirá estimulado por los nuevos desafíos para los que pensará y ejecutará mejores prácticas con el fin de lograr una solución. Minimizar las distracciones, dándole nuevos desafíos hasta que avance en los ya comenzados.

Tan importante como dar nuevos desafíos será que estos sean realizables para evitar que caiga en el enojo y la frustración e, incluso, el agotamiento al estar luchando por alcanzar objetivos irrealistas. Requerirá un monitoreo habitual a modo de detectar estos inconvenientes en forma temprana.

Estar cerca para ayudar a descubrir problemas o riesgos que puedan estar implicados en su accionar, y atentos a que su comportamiento no genere problemas interpersonales que sean percibidos como amenaza por otros perfiles.

2.9.3. Liderar a un viajero

Delegar tareas que impliquen desafíos realizables conforme a sus habilidades, dar pautas concretas de resolución. El equilibrado se sentirá comprometido a terminar sus objetivos, por lo que se deberá cuidar que sean equilibrados para que no caiga en agotamiento.

Mostrar aprobación y ser generoso en elogios cuando haya aspectos positivos en su trabajo; mantener una comunicación de feedback clara, sincera y continua, ya que si percibe amenazas podrá verse afectado su rendimiento.

2.9.4. Liderar a un evaluador

Brindar un ambiente seguro donde se comuniquen lo más clara y abiertamente posible las decisiones y previsiones. Dar posibilidades de desafíos siendo preciso en las implicancias y dando toda la información de contexto. Estimular y estar cerca para evitar que cometa errores importantes. Indagar sobre las cuestiones que lo preocupan y puedan estar enmascaradas en sus formas amables.

2.9.5. Liderar a un conservador

El conservador es el perfil que más se adaptará a tareas repetitivas o que no vayan teniendo una gran variación a lo largo del tiempo. Necesitará recibir órdenes precisas sobre qué hacer y cómo. El líder deberá considerar el mantenimiento de un clima de trabajo positivo y asegurarse de que se sienta parte del equipo cuidando la equidad y justicia en la comunicación y la práctica.

2.9.6. Recomendaciones generales para cada perfil

Se presentan a continuación un resumen de recomendaciones útiles a los usuarios, para liderar a cada uno de los perfiles.



Cómo liderar AVENTUREROS

1

RECONOCIMIENTO

Crear y/o mantener un sistema de reconocimiento público de acciones valores para la organización.

2

PROYECTOS

En tanto sea posible, encargar nuevos desafíos y proyectos. Un aventurero puede desmotivarse del trabajo monótono.

3

NUEVAS IDEAS

Propiciar espacios donde pueda compartir y sean valoradas sus ideas y propuestas. La combinación con un evaluador puede hacer que sean más realistas.



Cómo liderar CONSERVADORES

1

RELACIONES PERSONALES

Fomentar la colaboración y el conocerse con diferentes personas en un ambiente preservado que enriquezca su perfil.

2

ESTABILIDAD

No se sentirá cómodo ante cambios constantes en sus tareas o desafíos. Ayudar a que pueda prever sus tareas y ejecución.

3

DECISIONES RAZONABLES

Explicar, en tanto sea posible, las razones de las decisiones ayudando a que puedan ser vistas como razonables.



Cómo liderar EQUILIBRADOS

1

COMUNICACIÓN

Incrementar la comunicación (seleccionando los canales más adecuados) y generar un mayor involucramiento en los temas del negocio.

2

CHARLAS UNO A UNO

Fomentar espacios de charla individual que sirvan para fijar expectativas, objetivos, prioridades de las tareas y motivación.

3

FEEDBACK

Dar feedback constante de las tareas realizadas y sus resultados, brindando correcciones tan pronto sea posible.



Cómo liderar VIAJEROS

1

FEEDBACK

Dar feedback positivo permanente sobre los logros alcanzados, aún cuando fueren pequeños.

2

CLARIDAD

Hacer explícito lo implícito (cuánto durará una reunión, qué temas se tratarán o, incluso, si hay información confidencial explicitar esa condición)

3

EXPECTATIVAS CLARAS

Establecer expectativas claras para todas las situaciones. En tanto sea posible, permitir a los equipos que establezcan propias reglas.



Cómo liderar EVALUADORES

1

RESULTADOS

Establecer y comunicar claramente los resultados (output) esperado para una acción o tarea encomendada.

2

CAMBIOS

Comunicar y clarificar cambios antes de que ocurran brindando tanta información como sea posible.

3

GRUPOS PEQUEÑOS

El trabajo en equipo, sobre todo en grupos pequeños, favorecerá las conexiones seguras. Privilegiar los equipos diversos.

2.10. Aplicación al ámbito de las organizaciones

El tercer ámbito de aplicación del modelo es a nivel organizacional y tiene como objetivo que se puedan priorizar las acciones que más efecto tengan en las actitudes de los empleados.

Para facilitar su aplicación, se agrega una encuesta sobre la percepción del estrés social de los miembros de una organización cuyos componentes se referenciarán a cada uno de los dominios del modelo SCARF. La encuesta ha sido elaborada adicionando las once preguntas del 'Q12' assessment de Gallup, citada por Rock y Tang (2009), a diecisiete preguntas, elaboradas por nosotros. En el Anexo 3 se entrega la encuesta recomendada para la aplicación del modelo al contexto organizacional.

La finalidad de la encuesta es evidenciar el estado actual de la percepción de los empleados para diferenciar aquellos dominios que requerirán acción más urgente (por detectarse oportunidades de mejora e importancia del dominio para los perfiles de empleados de la organización) de los que no requieren incrementar la inversión (se detectan pocas oportunidades de mejora en la percepción y los dominios tienen un efecto bajo en los empleados).

IMPORTANCIA DEL DOMINIO PARA EL PERFIL DE EMPLEADOS

		BAJA	ALTA
OPORTUNIDAD DE MEJORA	FUERTE	EVALUAR ACCIÓN POCO EFECTO	ACCIÓN URGENTE
	DÉBIL	NO ACCIONAR	EVALUAR ACCIÓN POCA POTENCIALIDAD

Figura 9 – Matriz de acción

La aplicación del modelo a cada organización requerirá conocer el contexto interno y externo y las acciones que actualmente se vienen realizando.

2.11. Futuras investigaciones

Para futuros trabajos, se sugiere explorar aplicaciones específicas del modelo. Entre ellas, podemos mencionar la evaluación y modelamiento de la interacción de los diferentes perfiles en un equipo. También se sugiere estudiar su interacción con la cultura organizacional a efectos de la elaboración de herramientas que permitan evaluar el ajuste de los perfiles observados con la cultura explícita o implícita. Otras aplicaciones que se sugiere estudiar es relacionar los estilos de liderazgo con los perfiles de líderes y los liderados a fin de verificar cuáles son las combinaciones más eficientes. Por último, se sugiere relevar si existen diferencias en la forma en que las personas de cada perfil toman decisiones. El listado antes mencionado no pretende ser exhaustivo, sino que expone aquellos aspectos que en nuestra opinión presentan aspectos que permitirán un aporte sustancial al modelo.

Por otro lado, resultará de interés contrastar los resultados aquí evidenciados, mediante pruebas neurofisiológicas obtenidas mediante dispositivos o sensores fisiológicos. Al respecto, la medición de la respuesta galvánica de la piel (GSR o EDA) ha mostrado ser un mecanismo muy eficiente de reconocimiento de las emociones (Ayata, Yaslan y Kamasak, 2017). En el mismo sentido, Ventura Jesús (2020) da cuenta de estudios que relacionan la medición de los constructos estudiados y marcadores biológicos medibles por este método o por el método de resonancia magnética funcional.

Por último, como se ha observado anteriormente existen ciertas preferencias que no tuvieron variación significativa en función de los perfiles identificados. Se sugiere investigar con

mayor detenimiento si las preferencias de justicia y equidad son universales o si dependen de otros factores que no se han relevado en el presente trabajo

3. Conclusión

Las prácticas actuales han demostrado no siempre ser eficaces para incrementar y mantener la satisfacción y compromiso del personal. Las neurociencias cognitivas aplicadas a la organización, son un campo de conocimiento promisorio que permite cada vez más, conocer y entender los procesos neurocognitivos que son causas subyacentes a las conducta y las actitudes humanas frente al trabajo y poder así develar qué es lo que realmente moviliza a las personas en el ámbito laboral.

En este marco, se ha evidenciado la existencia de perfiles de sensibilidad a amenazas y recompensas cuyas preferencias a la hora de interactuar y colaborar con otros es diferente entre sí. Se espera que el modelo desarrollado en torno a la identificación de los perfiles permita que los líderes puedan comprender mejor sus propias necesidades y sus puntos fuertes y débiles, al igual que los de las personas que lideran. Asimismo, se espera que las organizaciones puedan tener una mejor comprensión de las necesidades de sus colaboradores para poder evaluar más eficaces iniciativas.

El modelo y los resultados descriptos buscan ser aplicables más que complejos, esperando puedan ser complementados con otros futuros estudios que permitan estudiar esa complejidad y agregar nuevas miradas a las aquí descriptas.

4. Referencias Bibliográficas

- Ayata, D., Yaslan, Y. y Kamasak, M. (2017). Emotion recognition via galvanic skin response: comparison of machine learning algorithms and feature extraction methods. *Istanbul University, JEEE Vol 17 (1)*, p 3129-3136.
- Bamji, C. y Godfrey D. (2020). Managing through the uncertainty of COVID. Recuperado de: https://www.ncda.org/aws/NCDA/pt/sd/news_article/303096/PARENT/CC_layout_details/false
- Basetoli, M. (2015). Maslow's hierarchy of needs and SCARF model: Are compatible or contradictory in contemporary management practice? *International Journal in Management and Social Science*. Vol. 03. Issue 11
- Baker, M. (2019). Gartner Says Only 13 % of Employees Are Largely Satisfied With Their Work Experiences. Recuperado de <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-10-29-gartner-says-only-13--of-employees-are-largely-satisf>
- Beek, I., Kranenburg, I., Taris, T. y Schaufeli, W. (2013). SIC- and SAC-activation and study outcomes: A mediation study. *Personality and Individual Differences* 55. 474-479.
- Blanco, A. Horcajo, J. y Sánchez, F. (2017). *Cognición social*. Pearson Educación.
- Bower, T. (2020). Why employee experience initiatives fall short. *Harvard Business Review*. 2020/07. Recuperado de <https://hbr.org/2020/07/why-employee-experience-initiatives-fall-short>
- Bryant, A. (24 de marzo de 2013) A boss challenge: have everyone join the “In” group with David Rock. *New York Times*. Recuperado de https://www.nytimes.com/2013/03/24/business/neuroleadership-institutes-chief-on-shared-goals.html?_r=0
- Carver, C. S. (2006). Approach, avoidance, and the self-regulation of affect and action. *Motivation and Emotion*.
- Carver, C. S., y White, T. L. (1994). Behavioral Inhibition, Behavioral Activation, and Affective Responses to Impending Reward and Punishment: The SIC/SAC Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Cheese, P., y Hills, J. (2016). Understanding the human at work – how neurosciences are influencing HR practices. *Strategic HR Review*. Vol. 15 (p. 150-155)
- Cheremon, J (2019). 3 Ways to Increase Employee Satisfaction and Drive Business Results. Recuperado de <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/3-ways-to-increase-employee-satisfaction-and-drive-business-results/>
- Corr, P. (2002). J.A. Gray's reinforcement sensibility theory and frustrative nonreward: a theoretical note on expectancies in reactions to rewarding stimuli. *Personality and Individual Differences* 32. 1247-1253.

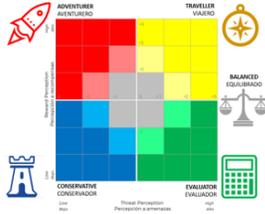
- Corr, P. (2017). *The Reinforcement Sensitivity Theory of Personality*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cousins, B. (2018). Design thinking: Organizational learning in VUCA environments. *Academy of Strategic Management Journal*.
- Eisenberger, N. I. (2012:a). The pain of social disconnection: Examining the shared neural underpinnings of physical and social pain. *Nature Reviews Neuroscience*, 13(6), 421–434.
- Eisenberger, N. I. (2012:b). The neural bases of social pain. Evidence for shared representations with physical pain. *National Institute of Health. Psychosom Med*. 2012 February; 74 (2); 126-135
- Gallo, A. (2017). How to keep your team focused and productive during uncertain times. March 08, 2017. *Harvard Business Review*. Recuperado de: <https://hbr.org/2017/03/how-to-keep-your-team-focused-and-productive-during-uncertain-times>
- Gable, S., Reis H. y Elliot, A. (2000). Behavioural Activation and Inhibition in every day life. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol 78, No. 6, 1135-1149.
- Gartner (2020). Gartner Top 3 Priorities for HR Leaders in 2019. Recuperado el 9 de octubre de 2020 de <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/top-3-priorities-for-hr-in-2019/>
- Harten, J. (2020). Historic Drop in Employee Engagement Follows Record Rise. Recuperado de <https://www.gallup.com/workplace/313313/historic-drop-employee-engagement-follows-record-rise.aspx>
- Heubeck, B., Wilkinson R. y Cologon, J. (1998). A second look at Carver and White's (1994) SIC/SAC scales. *Personality and Individual Differences* 25. 785-800.
- Howling, S. (2020). A brain-based model to understand and respond to emotions through COVID-19. LSC Education. Recuperado de: <https://www.lsceducation.com/a-brain-based-model-to-understand-and-respond-to-emotions-through-covid-19-dr-sarah-howling/>
- Kim, D. y Lee, J. (2011). Effects of the SAC and SIC on decision-making in a gambling task. *Personality and individual differences*, 50, p. 1131-1135.
- Kuhlmann, N. y Kadgien, C. (2018). Neuroleadership: Themes and limitations of an emerging interdisciplinary field. *Health Management Forum*. Vol. 31 (3) 103-107.
- Lafferty, C. y Alford, K. (2010). NeuroLeadership: Sustaining Research Relevance into the 21st Century. *S.A.M. Advanced Management Journal*, T 75, No. 3, p. 32-40
- Lerner, D., Hatak, I. y Rauch, A. (2018). Deep Roots? Behavioral Inhibition and Behavioral Activation System (SIC/SAC) Sensitivity and Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing Insights* 9. 107-115.

- Lieberman, M. D., y Eisenberger, N. (2008). The pains and pleasures of social life: a social cognitive neuroscience approach. *NeuroLeadership Journal*.
- Maack, D.J. y Ebesutani C. (2018). A reexamination of the SIC/SAC scales: Evidence for SIC and SAC as unidimensional scales. *Int J Methods Psychiatr Res*. 2018:27e1612
- Merchán-Clavelino, A., Alameda-Bailén, J., García, A. y Guil, R. (2019). Mediating effect of trait emotional intelligence between the Behavioural Activation System (SAC)/Behavioural Inhibition System (SIC) and positive and negative affect. *Frontiers in Psychology*. March 2019. Volume 10. Article 424.
- Meyer, B., Olivier, L. y Roth, D. (2005). Please don't leave me! SIC/SAC, attachment styles, and responses to a relationship threat. *Personality and Individual Differences* 38. 151-162.
- Morgan, J. (2017). Why the millions we spend on employee engagement by us so little. *Harvard Business Review*. 2017/3. Recuperado de <https://hbr.org/2017/03/why-the-millions-we-spend-on-employee-engagement-buy-us-so-little>
- Ochsner, K. N., y Gross, J. J. (2005). The cognitive control of emotion. In *Trends in Cognitive Sciences*.
- Paterson, S. (2016). Neuroscience as a basis for HR practices. *HR practices. Strategic HR Review*. Vol. 15
- Phil Dixon, David Rock, K. O. (2010). Turn the 360 around. *The Neuroleadership Journal*, 9.
- Marlier, Q. (2017). *Utilisation du modele SCARF dans le management des ressources humaines. Cas especifique du Milieu Public Academique* (Tesis de Maestría). Ecole Gestion de l'Université de Liège. Liège. Bélgica.
- Risley, C. (2020). Maintaining performance and employee engagement during the COVID-19 pandemic.
- Rajchert J. (2017) SIC/SAC Systems. In: Zeigler-Hill V., Shackelford T. (eds) *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*. Springer, Cham.
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Ed. Pearson / Prentice Hall. Decimotercera edición.
- Rock, D. (2008). SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership Journal*, 1(1), 44–52.
- Rock, D. (2009). Managing with the brain in mind. *Strategy+Business*, 56, 1–12.
- Rock, D. (2011). *NeuroLeadership: Wear SCARF to avoid dysfunction*. *Leadership Excellence*, August 2011, 11-21

- Rock, D., y Cox, C. (2012). SCARF in 2012: Updating the social neuroscience of collaborating with others. *NeuroLeadership Journal*, 4, 129–142.
- Rock, D., Tang, Y., y Dixon, P. (2009). Neuroscience of engagement. *NeuroLeadership Journal*.
- Rock, D. (2020). Coronavirus FAQ: What science says leaders should do. Recuperado de: <https://neuroleadership.com/your-brain-at-work/coronavirus-faq-what-science-says-leaders-should-do/>
- Segarra, P., Poy, R., López, R., y Moltó, J. (2014). Characterizing Carver and White's SIC/SAC subscales using the Five Factor Model of personality. *Personality and Individual Differences*.
- Senior, A. (2011) Team roles and team performance: Is there 'really' a link? *Occupational and Organizational Psychology*. Volume70, Issue3
- Smith, K (2020). How diversity defeats groupthink. Smarter thinking isn't about you. It's about your team. Neuroleadership Instituto.
- Subramaniam, K., y Vinogradov, S. (2013). Improving the neural mechanisms of cognition through the pursuit of happiness. In *Frontiers in Human Neuroscience*.
- Tabibnia, G., y Lieberman, M. D. (2007). Fairness and cooperation are rewarding: Evidence from social cognitive neuroscience. In *Annals of the New York Academy of Sciences*.
- Vecchione, M., Ghezzi, V., Alessandri, G., Dentale, F. y Corr, P. (2020). SIC and SAC sensitivities at different levels of personality description: a latent variable approach with self- and informant rating. *Journal of Personality Assessment*. 1-10.
- Ventura Jesús, A. (2020). Brain differences associated with personality traits: a structural and resting state fMRI approach (tesis de doctorado). Universitat Jaume, Castelló de la Plana, España. .
- World Bank (2020). Covid-19 to plunge global economy into worst recession since World War II. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>

5. Anexos

5.1. Anexo 1 – Encuesta general individual



Profiles of Threat/Reward Perception

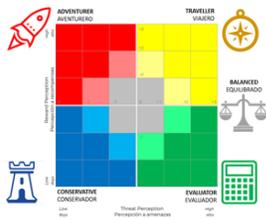
Perfiles de Percepción de Amenazas y Recompensas

Sección 1:

Conteste a las siguientes preguntas respecto de sí mismo indicando si está completamente de acuerdo, parcialmente de acuerdo, parcialmente en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

1. Hago lo imposible para conseguir lo que quiero.
2. Cuando quiero algo, suelo hacer todo lo que puedo para conseguirlo.
3. Cuando veo una oportunidad para conseguir algo que me gusta, me entusiasmo enseguida.
4. Cuando voy detrás de algo, sigo la táctica “todo vale”.
5. Siempre estoy dispuesto a probar algo nuevo si creo que será divertido.
6. A menudo, soy capaz de hacer cosas solo porque puedan ser divertidas.
7. Ansío experimentar emociones y sensaciones nuevas.
8. A menudo actúo desde la euforia del momento.
9. Cuando me va bien en algo, me gusta continuar con ello.
10. Cuando consigo lo que quiero, me siento entusiasmado y con energía.
11. Si veo una oportunidad para conseguir algo que quiero, enseguida me lanzo para conseguirlo.
12. Cuando me pasa algo bueno, me afecta profundamente.
13. Me entusiasma ganar un concurso.
14. Aunque esté a punto de pasarme algo malo, rara vez siento miedo o nerviosismo.
15. Las críticas o reprimendas me duelen bastante.
16. Me preocupa bastante cuando creo o sé que alguien está enfadado conmigo.
17. Si creo que va a pasar algo desagradable me suelo alterar mucho.
18. Me preocupo cuando creo que he hecho mal algo importante.
19. En comparación con mis amigos, tengo muy pocos miedos.
20. Me preocupa cometer errores.
21. Mi familia es lo más importante en mi vida.
22. Cómo me visto es importante para mí.

23. Es difícil para mí encontrar el tiempo para hacer cosas como cortarme el cabello.
 24. Generalmente me pregunto por qué las personas actúan como lo hacen.



Profiles of Threat/Reward Perception

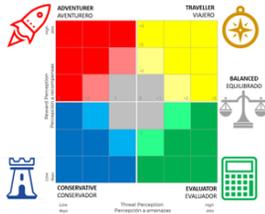
Perfiles de Percepción de Amenazas y Recompensas

Sección 2:

Conteste a las siguientes preguntas respecto de sí mismo indicando alguna de las siete opciones cuyos extremos implican que está completamente de acuerdo (7) o totalmente en desacuerdo (1)

1. Creo que tener reglas claras y orden en el lugar de trabajo es esencial para el éxito.
2. Disfruto de tener un enfoque claro y estructurado para trabajar.
3. Es importante para mí que haya un acceso equitativo a las oportunidades.
4. Es importante para mí que las decisiones sean transparentes y se explican a fondo a los empleados.
5. Es importante para mí que las explicaciones respecto a las decisiones son razonables.
6. Es importante para mí que las personas obtienen las recompensas y beneficios que se merecen.
7. Es importante para mí que me sienta "escuchado" en las reuniones de trabajo.
8. Es importante para mí que mis colegas de trabajo respeten mis decisiones.
9. Es importante para mí que mis opiniones sean valoradas por otros en mi trabajo.
10. Es importante para mí sentir que tengo el control, en lugar de que otros me controlen en el lugar de trabajo.
11. Es importante para mí sentirme conectado con otras personas en el trabajo.
12. Me gusta encontrar mis propias nuevas formas de hacer las cosas en el lugar de trabajo.
13. Me gusta sentir que soy parte de un grupo en mi trabajo.
14. No me gusta cuando tengo que seguir las órdenes de otras personas en el lugar de trabajo.
15. No me gusta entrar en una situación sin saber lo que puedo esperar de ella en mi trabajo.
16. Odio la sensación de ser controlado y observado en el lugar de trabajo (*micromanagement*).

17. Quiero que otras personas me acepten en el trabajo.



Profiles of Threat/Reward Perception

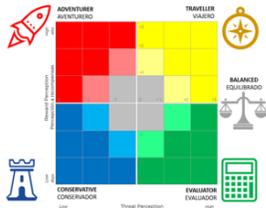
Perfiles de Percepción de Amenazas y Recompensas

Sección 3:

Conteste a las siguientes preguntas indicando cuál de las siguientes opciones se asimilaría más al curso de acción que tomaría en la acción indicada.

1. Varios miembros de mi equipo de trabajo están en desacuerdo y acuden a usted en busca de ayuda. Para empezar:
 - a. Aclaras lo que esperan de usted.
 - b. Hablas con ambas partes por separado para escuchar su punto de vista.
 - c. Buscas una solución que se adapte a todas las partes.
 - d. Tratas de resolverlo sin hablar con nadie.
 - e. Deseas estar a cargo para poder decirles qué hacer.
2. Alguien llega tarde a una reunión con usted. ¿Cuál es su respuesta más probable?
 - a. Usted está molesto porque usted se esforzó para estar a tiempo.
 - b. Se asegura de tener la hora, la fecha y el lugar correctos.
 - c. Se pregunta qué ha pasado para que lleguen tarde.
 - d. Desea haber traído la computadora portátil para poder utilizar bien el tiempo.
 - e. Se siente defraudado por ellos.
3. Su jefe le ha dado la retroalimentación de que no le fue bien en un proyecto importante. Usted:
 - a. Cree que la retroalimentación fue unilateral.
 - b. Pide más detalles sobre los comentarios.
 - c. Resuelve hacer proyectos a su manera en el futuro.
 - d. Se siente incómodo con su jefe y lo evita durante el resto de la semana.
 - e. Se siente decepcionado por haber defraudado a su jefe.
4. Usted se ha comunicado con el servicio de ayuda técnica y ha sido puesto en espera. Usted
 - a. Está molesto porque no están tratando con usted directamente.
 - b. Quiere saber cuánto tiempo tendrá que esperar.
 - c. Usa el tiempo para responder correos electrónicos.
 - d. Siente pena por la persona que le ha puesto en espera porque se lo escucha estresado.

- e. Espera pacientemente — todos están en el mismo barco.

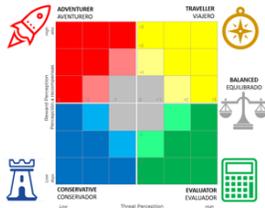


Profiles of Threat/Reward Perception

Perfiles de Percepción de Amenazas y Recompensas

5. Es el primer día de su nuevo trabajo y está pensando en su nuevo equipo. La primera reunión que programe será:
- Un almuerzo relajado para “conocerse” con todo el equipo.
 - Una reunión con su jefe para averiguar lo que es importante para ellos.
 - Una reunión con todo el equipo para aclarar las expectativas.
 - Una reunión con recursos humanos para comparar su salario con el resto del equipo.
 - Una reunión individual con cada persona para averiguar cómo quiere ser gestionada.
6. Usted va en un vuelo de larga distancia al extranjero:
- Llega al aeropuerto con mucho tiempo de sobra porque estar retrasado te estresa.
 - Llega al aeropuerto justo a tiempo porque el avión no se irá sin usted.
 - Desearía tener una mayor variedad de películas y comidas.
 - Tiene la esperanza de sentarse al lado de alguien con quien te sientas cómodo.
 - Tiene la esperanza de un *upgrade* debido a sus millas de viajero frecuente.
7. Su familia le está presionando para que pase más tiempo con ellos. Usted:
- Desearía saber cómo hacerlos felices.
 - Se siente mal de qué les haya molestado.
 - Se siente frustrado, ya que no entienden lo ocupado que está.
 - Está de acuerdo con ellos, pero les pide seguir en control de sus planes.
 - Se siente molesto porque no le dan ningún crédito por el esfuerzo que hace.
8. Usted está buscando un coche nuevo para comprar. ¿Cómo decide qué coche comprar?
- Lee y compara opiniones de la industria.
 - No necesita elegir porque ya sabe el coche que quiere.
 - Va a los distribuidores más grandes con la gama más amplia.
 - Su familia tiene una gran relación con un distribuidor local, por eso usted comprará a través de ellos.
 - Usted compra en línea para encontrar la mejor oferta.
9. Usted se ha inscrito en un nuevo programa de capacitación. Usted está:
- Encantado de aumentar sus aptitudes.

- b. Emocionado de conocer a un nuevo grupo de personas.
- c. Nervioso acerca de lo que se espera de usted.
- d. Preocupado que usted tenga que hacer cosas que no quiere hacer.
- e. Con la esperanza de que todos pongan la misma cantidad de esfuerzo.

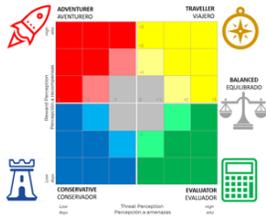


Profiles of Threat/Reward Perception

Perfiles de Percepción de Amenazas y Recompensas

10. Está llevando a un viejo amigo a cenar. ¿Es más probable que...:
- a. Vaya a su restaurante favorito donde todo le conocen.
 - b. Quiera echar un vistazo al restaurante más nuevo de la ciudad.
 - c. Averigüe el tipo de comida que le gusta a su amigo y luego elegir.
 - d. Llame a su amigo y decidan juntos.
 - e. Vaya donde las opiniones son consistentemente buenas.
11. Los amigos vendrán a quedarse el fin de semana. Usted:
- a. Pasa toda la semana planificando el itinerario.
 - b. Espera pasar tiempo de calidad juntos.
 - c. Envía a sus amigos sugerencias de qué hacer y hace que escojan las ideas que más les atraigan.
 - d. Desear que vengan en otoño cuando su ciudad y jardín se ven mejor.
 - e. Espera tener un poco de tiempo para descansar durante el fin de semana.
12. Su jefe quiere llevarle a celebrar una victoria reciente. Usted:
- a. Se siente muy contento de ser reconocido por su buen trabajo.
 - b. Cree que es genial que su jefe comparta con usted.
 - c. Espera poder elegir a dónde ir.
 - d. Sugiere hacer algo con todo el equipo en su lugar.
 - e. Aclara con su jefe exactamente qué de lo que hizo le agradó.
13. Su equipo está trabajando en un proyecto importante que está estancado esperando decisiones de otros departamentos. Usted:
- a. Se siente discapacitado por toda la burocracia.
 - b. Habla con los otros gerentes para obtener más detalles.
 - c. Desea que los demás entiendan cuánto ralentiza esto de su equipo.
 - d. Se preocupa por el impacto que esto tendrá en la moral de su equipo.
 - e. Hace hincapié en la impresión que ello dará a su credibilidad.
14. Le resulta difícil conectar con algunos de los miembros más jóvenes de su equipo. Usted:
- a. Les pregunta cómo podrían trabajar en esto juntos.

- b. Lee para descubrir algunas ideas para implementar.
- c. Los lleva a un almuerzo para encontrar una conexión.
- d. Habla con otros gerentes para averiguar qué les funcionó para ellos.
- e. Les da una charla sobre respetarte como su gerente.



Profiles of Threat/Reward Perception

Perfiles de Percepción de Amenazas y Recompensas

Sección 4:

Conteste a las siguientes preguntas personales

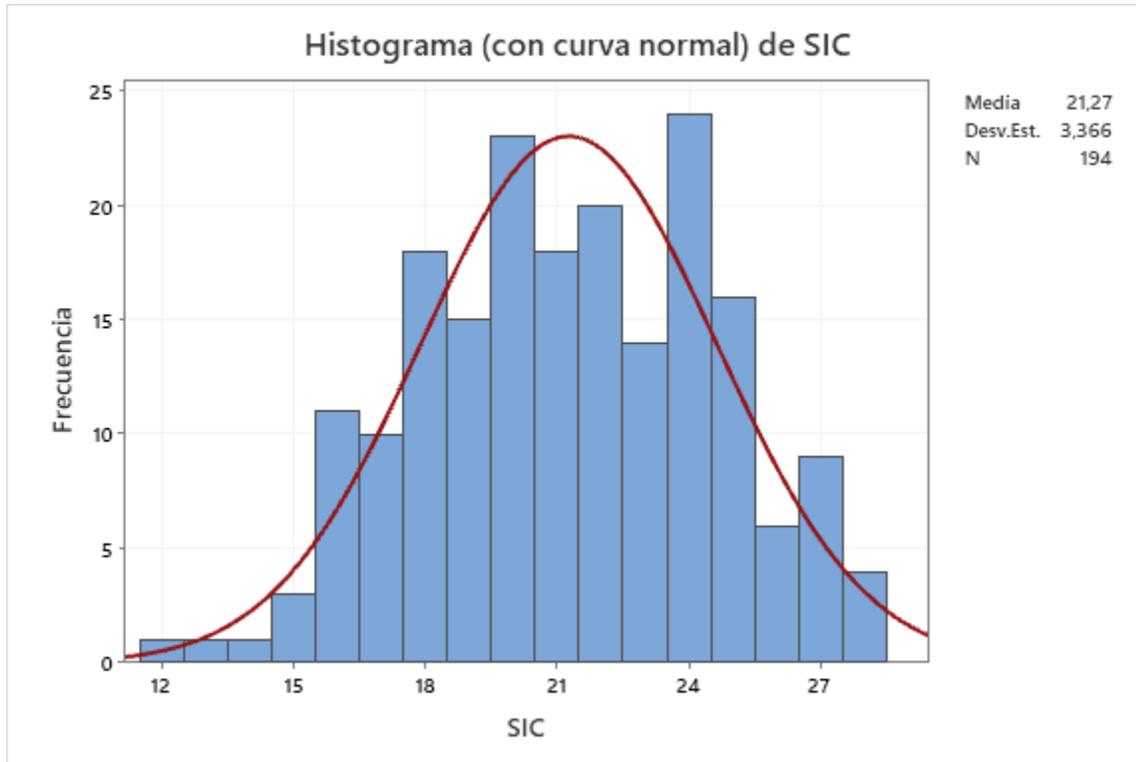
1. Sexo

- a. Femenino
- b. Masculino
- c. Prefiero no contestar.

2. Edad

5.2. Anexo 2 – Resultados obtenidos

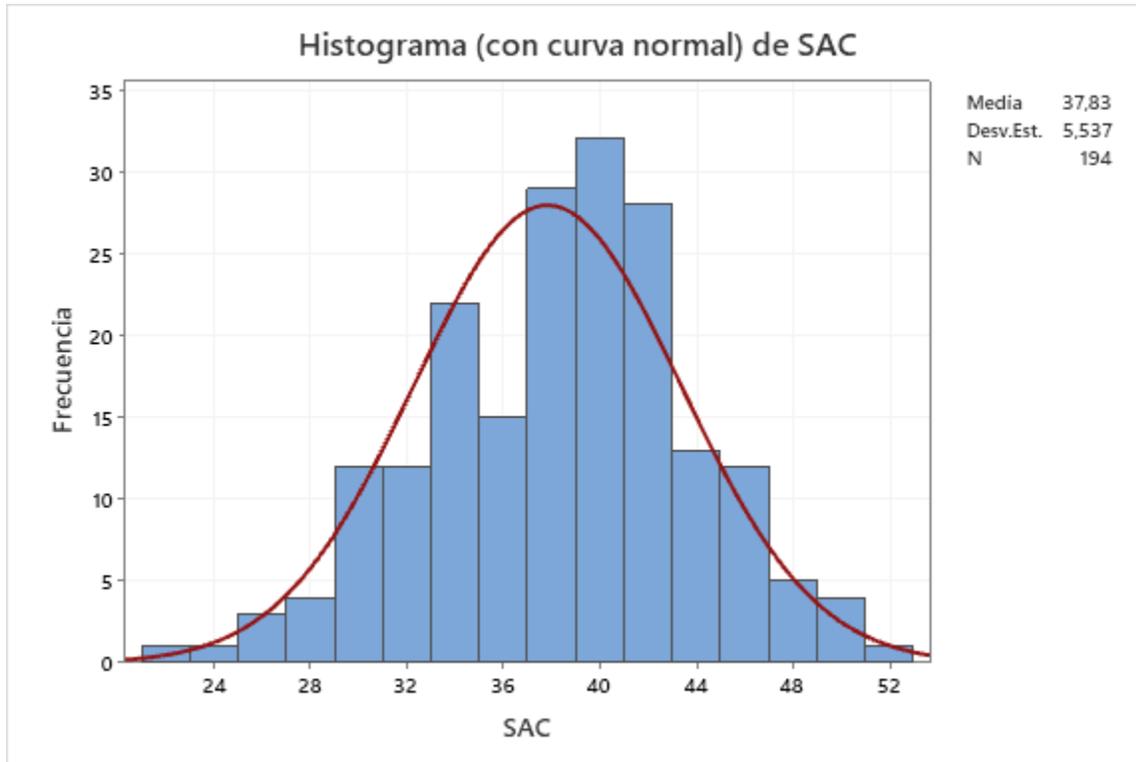
Histograma de sensibilidad al SIC



Estadísticas

Variable	N	N*	Media	Error estándar de la media	Desv.Est.	Mínimo	Q1	Mediana	Q3	Máximo
SIC	194	0	21,268	0,242	3,366	12,000	19,000	21,000	24,000	28,000

5.3. Histograma de sensibilidad al SAC



Estadísticas

Variable	N	N*	Media	Error estándar de la media	Desv.Est.	Mínimo	Q1	Mediana	Q3	Máximo
SAC	194	0	37,830	0,398	5,537	21,000	34,000	38,000	41,000	51,000

5.4. Estadística descriptiva

Variable	Grupo Combinado	N	N*	Media	Error estándar de		
					la media	Desv.Est.	Mínimo
Estatus	0. MEDIO	88	0	6,0265	0,0940	0,8815	2,3333
	1. SIC ALTO - SAC ALTO	28	0	6,417	0,107	0,564	5,333
	2. SIC ALTO - SAC BAJO	23	0	6,159	0,179	0,858	4,000
	3. SIC BAJO - SAC ALTO	22	0	6,076	0,165	0,776	4,000
	4. SIC BAJO - SAC BAJO	33	0	5,475	0,172	0,990	3,667
Certidumbre	0. MEDIO	88	0	5,811	0,101	0,947	3,667
	1. SIC ALTO - SAC ALTO	28	0	5,964	0,173	0,913	2,667
	2. SIC ALTO - SAC BAJO	23	0	6,159	0,176	0,846	4,333
	3. SIC BAJO - SAC ALTO	22	0	5,258	0,299	1,403	3,000
	4. SIC BAJO - SAC BAJO	33	0	5,535	0,167	0,961	3,667
Autonomía	0. MEDIO	88	0	4,983	0,124	1,161	1,750
	1. SIC ALTO - SAC ALTO	28	0	5,348	0,162	0,859	3,750
	2. SIC ALTO - SAC BAJO	23	0	4,772	0,288	1,384	2,000
	3. SIC BAJO - SAC ALTO	22	0	5,307	0,302	1,416	1,500
	4. SIC BAJO - SAC BAJO	33	0	4,591	0,172	0,990	2,500
Relación	0. MEDIO	88	0	5,780	0,104	0,977	2,667
	1. SIC ALTO - SAC ALTO	28	0	6,143	0,180	0,953	2,667
	2. SIC ALTO - SAC BAJO	23	0	6,029	0,193	0,926	3,667
	3. SIC BAJO - SAC ALTO	22	0	5,394	0,302	1,417	1,667
	4. SIC BAJO - SAC BAJO	33	0	5,646	0,156	0,897	3,333
Equidad	0. MEDIO	88	0	6,4403	0,0634	0,5945	4,2500
	1. SIC ALTO - SAC ALTO	28	0	6,6161	0,0958	0,5068	5,0000
	2. SIC ALTO - SAC BAJO	23	0	6,511	0,128	0,615	5,250
	3. SIC BAJO - SAC ALTO	22	0	6,227	0,170	0,798	4,250
	4. SIC BAJO - SAC BAJO	33	0	6,197	0,131	0,755	4,250

Variable	Grupo Combinado	Q1	Mediana	Q3	Máximo
Estatus	0. MEDIO	5,6667	6,0000	7,0000	7,0000
	1. SIC ALTO - SAC ALTO	6,000	6,333	7,000	7,000
	2. SIC ALTO - SAC BAJO	6,000	6,333	7,000	7,000
	3. SIC BAJO - SAC ALTO	5,583	6,333	6,500	7,000
	4. SIC BAJO - SAC BAJO	4,833	5,667	6,000	7,000
Certidumbre	0. MEDIO	5,333	6,000	6,667	7,000
	1. SIC ALTO - SAC ALTO	5,667	6,333	6,667	7,000
	2. SIC ALTO - SAC BAJO	5,667	6,333	7,000	7,000
	3. SIC BAJO - SAC ALTO	3,917	5,333	6,500	7,000
	4. SIC BAJO - SAC BAJO	5,000	5,333	6,167	7,000

Autonomía	0. MEDIO	4,250	5,000	5,750	7,000
	1. SIC ALTO - SAC ALTO	4,563	5,250	6,250	6,500
	2. SIC ALTO - SAC BAJO	4,000	5,250	5,750	6,500
	3. SIC BAJO - SAC ALTO	4,000	5,875	6,500	6,750
	4. SIC BAJO - SAC BAJO	3,875	4,500	5,250	6,500
Relación	0. MEDIO	5,333	6,000	6,333	7,000
	1. SIC ALTO - SAC ALTO	5,750	6,333	6,667	7,000
	2. SIC ALTO - SAC BAJO	5,333	6,333	7,000	7,000
	3. SIC BAJO - SAC ALTO	5,000	5,500	6,667	7,000
	4. SIC BAJO - SAC BAJO	5,500	6,000	6,000	7,000
Equidad	0. MEDIO	6,0000	6,5000	7,0000	7,0000
	1. SIC ALTO - SAC ALTO	6,3125	6,8750	7,0000	7,0000
	2. SIC ALTO - SAC BAJO	6,000	7,000	7,000	7,000
	3. SIC BAJO - SAC ALTO	5,500	6,250	7,000	7,000
	4. SIC BAJO - SAC BAJO	5,500	6,250	7,000	7,000

Variable	Grupo Combinado	N	N*	Media	Error estándar de		
					la media	Desv.Est.	Mínimo
Estatus %	0. MEDIO	88	0	0,1473 0	0,00413	0,03876	0,07895
	1. SIC ALTO - SAC ALTO	28	0	0,1565 9	0,00626	0,03310	0,10028
	2. SIC ALTO - SAC BAJO	23	0	0,1487 6	0,00802	0,03848	0,09121
	3. SIC BAJO - SAC ALTO	22	0	0,1808 8	0,00761	0,03570	0,11180
	4. SIC BAJO - SAC BAJO	33	0	0,1341 7	0,00651	0,03742	0,07595
Certidumbre %	0. MEDIO	88	0	0,1813 6	0,00561	0,05263	0,07251
	1. SIC ALTO - SAC ALTO	28	0	0,2073	0,0120	0,0634	0,0854
	2. SIC ALTO - SAC BAJO	23	0	0,2239	0,0119	0,0569	0,1471
	3. SIC BAJO - SAC ALTO	22	0	0,1863 3	0,00951	0,04460	0,08247
	4. SIC BAJO - SAC BAJO	33	0	0,1832	0,0102	0,0583	0,0894
Autonomía %	0. MEDIO	88	0	0,1968 7	0,00543	0,05098	0,07430
	1. SIC ALTO - SAC ALTO	28	0	0,1833 7	0,00950	0,05024	0,06593
	2. SIC ALTO - SAC BAJO	23	0	0,1810	0,0116	0,0555	0,0638
	3. SIC BAJO - SAC ALTO	22	0	0,1801	0,0118	0,0554	0,0952
	4. SIC BAJO - SAC BAJO	33	0	0,1798 5	0,00793	0,04555	0,07053
Relación %	0. MEDIO	88	0	0,2292	0,00575	0,05391	0,04839

				8			
	1. SIC ALTO - SAC ALTO	28	0	0,2179	0,0152	0,0805	0,0516
	2. SIC ALTO - SAC BAJO	23	0	0,2276	0,0106	0,0506	0,1431
	3. SIC BAJO - SAC ALTO	22	0	0,2187	0,0170	0,0797	0,1043
	4. SIC BAJO - SAC BAJO	33	0	0,2629	0,0122	0,0699	0,1191
Equidad %	0. MEDIO	88	0	0,2447	0,00596	0,05595	0,14022
				8			
	1. SIC ALTO - SAC ALTO	28	0	0,2349	0,0101	0,0536	0,1413
	2. SIC ALTO - SAC BAJO	23	0	0,2187	0,0110	0,0526	0,1026
	3. SIC BAJO - SAC ALTO	22	0	0,2340	0,0150	0,0704	0,0773
	4. SIC BAJO - SAC BAJO	33	0	0,2398	0,00882	0,05065	0,13716

3

Variable	Grupo Combinado	Q1	Mediana	Q3	Máximo
Estatus %	0. MEDIO	0,11329	0,14382	0,17582	0,24937
	1. SIC ALTO - SAC ALTO	0,13342	0,15001	0,18196	0,21210
	2. SIC ALTO - SAC BAJO	0,11260	0,14742	0,17196	0,22680
	3. SIC BAJO - SAC ALTO	0,15700	0,18051	0,21234	0,21957
	4. SIC BAJO - SAC BAJO	0,10977	0,12718	0,14797	0,25571
Certidumbre %	0. MEDIO	0,13840	0,17696	0,22157	0,31699
	1. SIC ALTO - SAC ALTO	0,1726	0,2023	0,2380	0,4011
	2. SIC ALTO - SAC BAJO	0,1862	0,2190	0,2454	0,4030
	3. SIC BAJO - SAC ALTO	0,14928	0,20029	0,21636	0,27013
	4. SIC BAJO - SAC BAJO	0,1426	0,1791	0,2225	0,3199
Autonomía %	0. MEDIO	0,15434	0,19351	0,23488	0,29829
	1. SIC ALTO - SAC ALTO	0,15015	0,18527	0,22575	0,26567
	2. SIC ALTO - SAC BAJO	0,1470	0,1709	0,2338	0,2683
	3. SIC BAJO - SAC ALTO	0,1329	0,1868	0,2204	0,2761
	4. SIC BAJO - SAC BAJO	0,15264	0,17201	0,20969	0,27071
Relación %	0. MEDIO	0,20286	0,21550	0,27453	0,36480
	1. SIC ALTO - SAC ALTO	0,1699	0,2106	0,2867	0,3913
	2. SIC ALTO - SAC BAJO	0,1786	0,2325	0,2576	0,3245
	3. SIC BAJO - SAC ALTO	0,1536	0,2260	0,2804	0,4332
	4. SIC BAJO - SAC BAJO	0,2292	0,2540	0,3163	0,3863
Equidad %	0. MEDIO	0,20572	0,24538	0,28541	0,39942
	1. SIC ALTO - SAC ALTO	0,1925	0,2198	0,2846	0,3557
	2. SIC ALTO - SAC BAJO	0,1840	0,2188	0,2489	0,3614
	3. SIC BAJO - SAC ALTO	0,1865	0,2347	0,2827	0,3608
	4. SIC BAJO - SAC BAJO	0,20555	0,22605	0,28500	0,32749

Análisis de varianza

Fuente	GL	SC Ajust.	MC Ajust.	Valor F	Valor p
Grupo	4	162,8	40,707	5,26	0,000
Combinado					
Error	189	1463,5	7,743		
Total	193	1626,3			

Medias

Grupo combinado	N	Media	Desv.Est.	IC de 95 %
0. MEDIO	88	29,041	2,794	(28,456; 29,626)
1. SIC ALTO - SAC ALTO	28	30,488	2,069	(29,451; 31,525)
2. SIC ALTO - SAC BAJO	23	29,630	2,870	(28,486; 30,775)
3. SIC BAJO - SAC ALTO	22	28,261	3,000	(27,091; 29,432)
4. SIC BAJO - SAC BAJO	33	27,444	3,055	(26,489; 28,400)

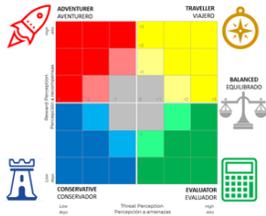
Desv.Est. agrupada = 2,78266

5.5. Sensibilidad a los dominios del SCARF por grupos

Los grupos son denominados en los cuadros con los siguientes nombres:

- Equilibrados, Medio o Grupo 0
- Aventureros, Bajo-Alto o Grupo 1
- Viajeros, Alto-Alto o Grupo 2
- Conservadores, Bajo-Bajo o Grupo 3
- Evaluadores, Alto-Bajo o Grupo 4

5.6. Anexo 3 - Herramienta para la aplicación del modelo en organizaciones

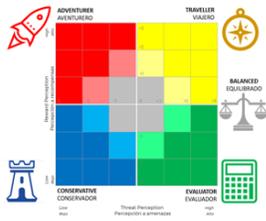


Profiles of Threat/Reward Perception

Perfiles de Percepción de Amenazas y Recompensas

Conteste a las siguientes preguntas respecto de la organización en la que trabaja indicando si está completamente de acuerdo, parcialmente de acuerdo, parcialmente en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

1. Conozco mis funciones y lo que se espera de mí en el trabajo.
2. En el último año, he tenido la oportunidad de aprender y crecer.
3. En el último mes, he recibido reconocimiento por hacer un buen trabajo.
4. En los últimos seis meses, alguien me ha dado retroalimentación acerca de mi progreso.
5. En mi equipo de trabajo, están claramente distribuidas las funciones.
6. En mi trabajo, hay equidad respecto a las oportunidades que se entregan.
7. En mi trabajo, me siento apoyado por mis compañeros de equipo.
8. En mi trabajo, tengo la oportunidad de mostrar mi potencial cada día.
9. Las decisiones son explicadas a los colaboradores.
10. Me comunican los temas importantes que impactan mi trabajo.
11. Me siento escuchado/a y respetado/a en mi trabajo.
12. Me siento parte del equipo de trabajo.
13. Mi trabajo en la organización es reconocido.
14. Mis opiniones son consideradas en el equipo.
15. Mis opiniones son valoradas por los demás en la organización.



Profiles of Threat/Reward Perception

Perfiles de Percepción de Amenazas y Recompensas

16. Puedo proponer nuevas ideas.
17. Puedo tomar decisiones respecto a mi trabajo.
18. Sé lo que se espera de mi en mi trabajo.
19. Siento que alguien en mi trabajo me alienta en mi desarrollo.
20. Siento que en mi equipo trabajamos todos por igual.
21. Siento que las decisiones en la organización son coherentes.
22. Siento que mi supervisor o alguien en mi trabajo considera mi situación personal.
23. Siento que mi trabajo es importante a la luz de la misión y visión de la organización.
24. Siento que tengo un vínculo con otras personas en el trabajo.
25. Tengo autonomía para trabajar.
26. Tengo claridad de los cambios que se harán antes que ocurran.
27. Tengo la posibilidad de implementar formas nuevas y propias de hacer las cosas en el trabajo.
28. Tengo los materiales y equipamiento necesario para hacer mi trabajo de forma correcta.