



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Ciencias Jurídicas, Sociales y Humanidades

El Neuroliderazgo y el Clima Organizacional en la diversidad de género

Trabajo fin de máster presentado por:	Lina María Otálora Gómez
Titulación:	Master Universitario de Neuromarketing
Línea de investigación:	Académico
Director/a:	Alexia de la Morena

Ciudad: Bogotá
[2017]
Firmado por: Lina María Otálora Gómez

Índice

Resumen _____	v
Abstract _____	vi
Introducción _____	1
Justificación de la investigación _____	2
Objetivos _____	4
Objetivos Generales _____	4
Objetivos Específicos _____	4
Hipótesis _____	5
Marco Teórico _____	6
Liderazgo _____	6
Liderazgo y género _____	6
Neuroliderazgo _____	7
Toma de decisiones _____	7
Inteligencia Emocional _____	10
Neuronas espejo _____	11
Neuroplasticidad _____	11
Neurogenero _____	12
Modelo SCARF _____	13
Metodología _____	14
Diseño Metodológico _____	14
Población y muestra _____	14
Técnicas e instrumentos de recogida de información _____	16
Trabajo de campo (<i>data collection</i>) _____	16
Propuesta Diseño Experimental _____	17
Design: diseño metodológico _____	17
Metodología _____	17
Población y muestra objetivo de estudio _____	17
Técnicas e instrumentos de recogida de información _____	17
Data Collection: trabajo de campo _____	19
Análisis de la información obtenida (<i>data analysis</i>) _____	20
Análisis del clima organizacional _____	20
Clima Organizacional de Proceramicol SAS _____	20

Clima Organizacional de Cemco de Colombia SAS	25
Análisis cuantitativo y cualitativo del líder	30
Conclusiones y recomendaciones	37
Recomendaciones	43
Bibliografía	45
Anexos	49
Anexo 1. Cuestionario diseño de campo	49
Anexo 2. Cuestionario entrevista	52

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1:</i> Estilo de dirección del líder femenino y masculino	2
<i>Figura 3:</i> Subdivisiones de la corteza prefrontal	8
<i>Figura 2 :</i> Importancia del córtex prefrontal en el management	8
<i>Figura 4:</i> Sistema 1 pensamiento rápido y Sistema 2 pensamiento consciente	10
<i>Figura 5 :</i> Sistema Límbico.....	11
<i>Figura 6 :</i> Diferencia cerebral en el estilo de liderazgo femenino y masculino	12
<i>Figura 7:</i> Organigrama y foto del líder, Proceramicol S.A.S	15
<i>Figura 8 :</i> Organigrama y foto del líder, Cemco de Colombia S.A.S.....	15
<i>Figura 9 :</i> Colocación de los electrodos y un termopar.	18
<i>Figura 10 :</i> Relaciones interpersonales de Proceramicol SAS	21
<i>Figura 11 :</i> Estilo de dirección del líder de Proceramicol SAS	21
<i>Figura 12 :</i> Sentido de Pertenencia de Proceramicol SAS	22
<i>Figura 13 :</i> Retribución de Proceramicol SAS	22
<i>Figura 14 :</i> Disponibilidad de Recursos de Proceramicol SAS.....	23
<i>Figura 15 :</i> Estabilidad del personal de Proceramicol SAS	24
<i>Figura 16 :</i> Claridad y coherencia, Proceramicol SAS.....	24
<i>Figura 17 :</i> Valores en Proceramicol SAS.....	25
<i>Figura 18 :</i> Relaciones interpersonales de Cemco de Colombia SAS	25
<i>Figura 19 :</i> Estilo de Dirección de Cemco de Colombia SAS.....	26
<i>Figura 20 :</i> Sentido de pertenencia en Cemco de Colombia SAS	26
<i>Figura 21 :</i> Retribución de Cemco de Colombia SAS.....	27
<i>Figura 22 :</i> Disponibilidad de recursos en Cemco de Colombia SAS	27
<i>Figura 23 :</i> Estabilidad del personal de Cemco de Colombia SAS.....	28
<i>Figura 24 :</i> Claridad y coherencia de Cemco de Colombia SAS.....	28
<i>Figura 25 :</i> Valores de Cemco de Colombia SAS.....	29
<i>Figura 26 :</i> Clima organizacional de ambas empresas	30
<i>Figura 27 :</i> Líder femenino y masculino.....	31
<i>Figura 28 :</i> Líder femenino y masculino orientando.....	33
<i>Figura 29 :</i> Líder femenino y masculino con sus colaboradores	34
<i>Figura 30 :</i> Resultados del cuestionario, Modelo SCARF	35
<i>Figura 31 :</i> Disponibilidad de la información para realizar su trabajo.....	39
<i>Figura 32 :</i> Mi jefe apoya las decisiones que tomo, Proceramicol SAS	40

Resumen

En el panorama actual existen muchas organizaciones que presentan dificultades en la interacción con sus colaboradores y líderes empresariales. El ser humano es complejo y entender su comportamiento y en especial como se comporta en su entorno laboral, no es sencillo como consecuencia de las diversas complejidades individuales del propio ser. Esta incógnita ha llevado a la neurociencia a investigar a líderes y colaboradores con el fin de aportar un mejor entendimiento de su comportamiento.

De ahí parte esta investigación que tiene como objetivo central analizar las características de líderes masculinos y femeninos desde la neurociencia para poder entender el comportamiento y lo que aporta cada uno al clima organizacional de las empresas. Un estudio que se enfoca en la parte neurocientífica para detallar las diferencias de los líderes y su aporte en el clima organizacional: bajo la premisa investigativa de autores como Néstor Braidot, Daniel Vicente Pallarés, David Rock y otros autores que han realizado estudios de las diferencias neurales de género y como el neuroliderazgo afecta al compromiso y la empatía del trabajador, desde la neurobiología afectando la conducta de cada uno. El análisis se desarrolla en una empresa con un líder masculino y otra con un líder femenino del sector del área de la construcción, aplicando una encuesta de clima organizacional a los colaboradores y al líder una encuesta del modelo SCARF y entrevista. Concluyendo diferencias como una mayor certeza, relaciones, empatía y comunicación del líder femenino a comparación del masculino enfocado en equidad, recompensas, empowerment.

Palabras Claves: Management, género, ambiente laboral, neuroliderazgo, SCARF.

Abstract

In the current scenario there are many organizations that present difficulties in interacting with their collaborators and business leaders. Human beings are complex and understanding their behavior, especially how they behave in work environments, it is not simple and as consequence of various individual complexities of one's being. This question has led neuroscience to investigate leaders in order to provide a better understanding of their behavior.

From there starts this research that aims to analyze the characteristics of male and female leaders from neuroscience in order to understand the behavior and what each contributes to the organizational climate of companies. A study that focuses on the neuroscientific part to detail the differences of the leaders and their contribution in the organizational climate: under the investigative premise of authors like Nestor Braidot, Daniel Vicente Pallarés, David Rock, and other authors who have studied the neural gender differences and how neuroleadership affects the commitment and empathy of the worker, from the neurobiology affecting the behavior of each. The analysis is developed in a company with a male leader and another with a female leader in the construction sector, applying a survey of organizational climate to the collaborators, to the leader a survey of the SCARF model and an interview. Concluding differences such as greater certainty, relationships, empathy and communication of the female leader compared to the male which focused on equity, rewards, and empowerment.

Keywords: Management, gender, work environment, neuroleadership, SCARF.

Introducción

El líder cumple un papel fundamental para la generación de la relación laboral y además influye en la percepción del clima organizacional en los trabajadores, es decir, como perciban al líder, su trabajo y relación señalarán el entorno laboral favorable o desfavorablemente (Peraza & Remus, 2004 y Ponce, 2014. Citado por Serrano & Portalanza, 2014, p.118). En el nuevo paradigma organizacional:

“Los líderes influyen en sus colaboradores, y su comportamiento es responsable en gran medida del cumplimiento de los objetivos de la empresa” según Morán (2007, mencionado por Serrano & Portalanza, 2014, p. 118)

Desde hace algún tiempo se ha estudiado el tipo de liderazgo y sus diferencias en los hombres y mujeres para observar las diferencias, características y estilos que aplican tanto hombres como mujeres y como afectan a sus colaboradores y organizaciones (Moncayo y Zuluaga, 2015; véase también Cuadrado, 2003, p. 284).

También desde los años noventa se han presentado nuevos problemas en las empresas, descubriendo el apogeo de la infelicidad, el estrés, el descontento de consumidores; trasladando a los especialistas la necesidad de crear nuevos modelos de liderazgo y management, romper paradigmas y realizar nuevas investigaciones. Es por ello que la neurociencia ha tenido un auge, introduciéndose a áreas como el consumidor, management, líder, colaborador, publicidad, relaciones públicas y demás áreas de la organización con el fin de utilizar sus herramientas de neurociencia y conocer a profundidad el cerebro. Logra formarse el neuromarketing, neuromanagement, neuroliderazgo.

El neuroliderazgo como menciona Arana (2012, p. 1-2) está relacionado con la comprensión del funcionamiento del cerebro y tiene como fin definir y comprender la base neural del líder, estudiando los procesos cerebrales para entender el desempeño de la persona, la forma de relacionarse, manejar su equipo de trabajo, toma de decisiones e inteligencia emocional, logrando romper un paradigma del concepto de líder y enfocarse en el desarrollo de las capacidades del cerebro humano, analizando factores intelectuales y emocionales para la gestión y toma de decisión de su cargo.

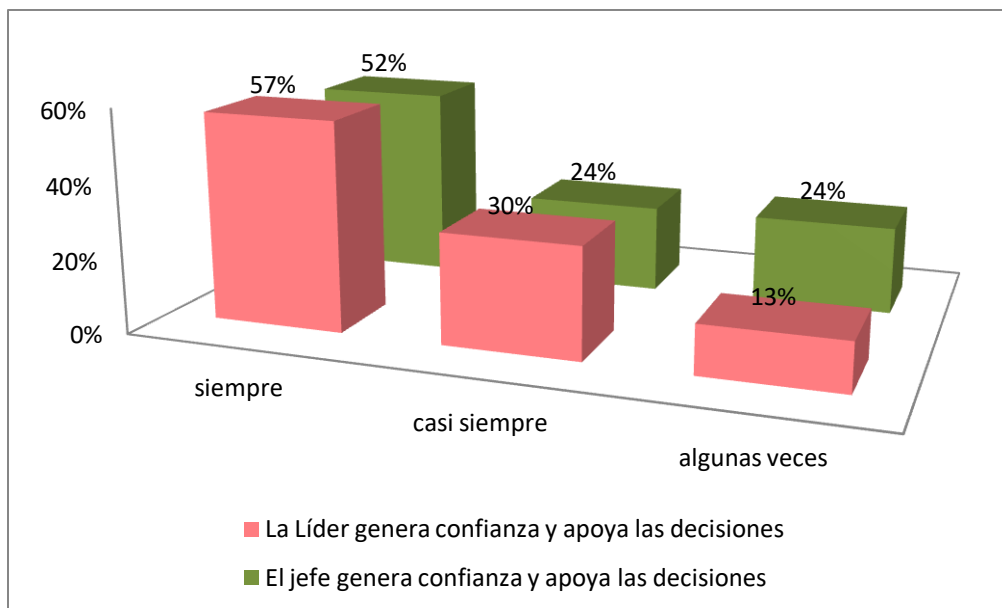


Figura 1: Estilo de dirección del líder femenino y masculino

Fuente: Elaboración propia (2016)

Es por ello que se enfocará en analizar el liderazgo en hombres y mujeres desde el neuroliderazgo con el fin de poder mejorar en la gestión de las organizaciones. Como se observa en la Figura 1 para corroborar las diferencias y similitudes de ambos líderes estudiados en la investigación en temas como la confianza, toma de decisiones, autonomía, relaciones y sentido de pertenencia entre otros.

Justificación de la investigación

Las personas pasan mucho tiempo de su vida trabajando, compartiendo con sus compañeros, cumpliendo su labor por una remuneración salarial. Sin embargo, las personas no son tan conscientes de ello. Y la importancia de tener calidad de vida es crucial en el trabajo y en las organizaciones, donde la mayoría ignoran y no les prestan el interés que merecen a sus empleados. En este contexto los líderes que tienen que rendir cuentas, presentar resultados a los accionistas y dirigir a los colaboradores, se convierten en personas de vital importancia a las que se las debe tener en cuenta. Esta interacción con los colaboradores no es la más favorable como menciona R. Layard (2011, citado en Universidad Internacional de la Rioja, tema 1, p. 2) y J. Birkinshaw (2010, pp. 85) ya que llega a un punto donde los colaboradores prefieren estar solos que con sus jefes y se considera a sus directores burócratas de bajo nivel que solo piensan en las

políticas, objetivos y metas (enfocadas en la estandarización de productos, eficacia, eficiencia enfocada en bajo costos, aumento de la utilidad de los accionistas) de las empresas convirtiéndose en dominante su estilo de management. Para lograr que sean lugares de trabajo con un ambiente de insatisfacción, infelicidad, en especial estrés. Todas estas percepciones del líder, la empresa y los colaboradores afectan el clima laboral de la organización el cual es importante porque afecta directamente el proceso y desarrollo de la compañía (Serrano, B. y Portalanza A, 2014, p. 118), y como menciona Pereza y Remmus (2004, p. 27) las percepciones y el líder cumplen un papel fundamental para la generación de un clima bueno o malo, por eso se comenta que el clima laboral está dado por la subjetividad de los colaboradores y esta subjetividad o percepción están influenciados por el liderazgo que se desarrolle en la empresa (Ponte, et. Al, 2014.) Ese contacto del líder con sus colaboradores crea una imagen de la empresa, una empatía y un ambiente laboral. Y esto lo reafirma el especialista Stringer (2001) al ser factor determinante del clima organizacional las prácticas del liderazgo que depende como los gerentes se relacionan y dirigen a sus empleados.

Es interesante ver como esta percepción está afectada también por el tipo de líder, es decir femenino y masculino. Y como menciona Painter- Morland (2012, p. 478):

“Los prejuicios de género y expectativas en cuanto a cómo lideran mujeres y hombres son la esencia de los retos que muchas personas afrontan” en sus organizaciones.

Entonces entendiendo que hoy en día existe una insatisfacción en las organizaciones y los colaboradores sienten insatisfacción con sus líderes se centran nuevos modelos para mejorar ese clima organizacional. Por ende esta investigación se fundamenta trayendo a colación el neuliderazgo que rompe paradigmas y con el poder analizar dos líderes (uno femenino y otro masculino) y su manejo del cargo con el fin de ser conscientes de sus competencias y desarrollar estrategias para mejorar y ver.

Objetivos

Entre los objetivos que pretende hallar esta investigación académica de TFM de temática empresarial con enfoque de Neuroliderazgo Organizacional se encuentra:

Objetivos Generales. Analizar el impacto organizacional de las características del género femenino y masculino desde el enfoque de la neurociencia para poder entender el comportamiento y contribución a la mejora del clima organizacional de la empresa Proceramicol SAS una ladrillera creada hace 25 años y de Colombia SAS una distribuidora de materia prima para las construcciones en la ciudad de Sogamoso, Colombia construida hace 30 años.

Objetivos Específicos

- Determinar las dimensiones (modelo de SCARF) que aplican los líderes en estas organizaciones.
- Conocer el clima organizacional que se presenta en cada organización e identificar el modelo de gestión más adecuado en el sector de la Construcción en Colombia con el que se pretende crear un protomodelo de gestión organizacional de evolución en este mercado.
- Identificar los modelos de comportamiento más comunes en el liderazgo empresarial e interacción con los equipos de las empresas.

Hipótesis

Las hipótesis que se han necesitado plantear en esta investigación son:

- H1a: Los líderes femeninos, son más carismáticos, con una influencia idealizada (confianza, admiración y respeto), motivación inspiracional (fomentan el optimismo y entusiasmo) y consideración individualizada. Es decir una afinidad/relaciones, certeza y estatus.
H1b: Mientras que los hombres se enfocan en las recompensas y en delegar funciones, de forma transaccional y con mayor autonomía y equidad. Tal como postulaban Eagly y Johannesen-Schmidt en el 2001 y Cuadrado en el 2003 referenciando las investigaciones de Hackman, Furniss, Hills y Paterson, 1992; Maher, 1997; López-Zafra y del Olmo, 1999.
- H2: Las mujeres líderes utilizan la empatía emocional y tienen la habilidad de socializar y de comunicación mientras que los hombres utilizan el pensamiento sistémico, analíticos. Así como postula Braidot (2014) en su estudio *El género en el cerebro. Diferencias que contribuyen a explicar estilos de liderazgo y gestión de organizaciones*.
- H3: El líder femenino presenta un mayor nivel de confiabilidad de la información con sus colaboradores que el líder masculino. Ejemplo que se observa en las empresas del Cantón Iago Agrio del 2015. (Aguirre, 2016)
- H4: Los colaboradores del líder femenino presentan un nivel de participación alto en la toma de decisiones y relaciones interpersonales. (Aguirre, 2016)
- H5a: Se presenta en los colaboradores más sentido de pertenencia en la empresa Proceramicol S.A.S que Cemco de Colombia SAS
H5b: Se presenta en los colaboradores más sentido de pertenencia en la empresa Cemco de Colombia SAS que Proceramicol S.A.S (la hipótesis 5^a y 5b se muestra en el estudio con la empresa Española Grupo GSS con un alto índice de sentido de pertenencia de sus trabajadores en la organización (Dávila de León, Jiménez, 2014, pp272-302).

Marco Teórico

La siguiente revisión bibliográfica y marco conceptual se enfoca en contextualizar en el tema del liderazgo y la diversidad de género para el lector. Es por ello que no se profundizara en algunos temas, ni denota toda la bibliografía existente sobre los temas, sino al contrario traerá la información esencial que aporte a la comprensión y análisis de la investigación.

Liderazgo

El liderazgo con el pasar del tiempo ha cambiado, dado que el entorno cambia, las organizaciones y las personas también, logrando que el concepto y las teorías de liderazgo cambien. Para Fullan (2002, citado por Serrano, B. y Portalanza A, 2014, p. 2) el objetivo principal de todo líder es lograr que en las empresas se creen buenas relaciones con el fin de obtener las metas esperas, además de generar cambio para adaptarse al entorno, tomar decisiones analizando e interpretando el entorno, fomentando el crecimiento y participación de los colaboradores a través del desarrollo de habilidades.

Liderazgo y género

En las últimas décadas se ha presentado un interés por las diferencias entre hombres y mujeres en sus estilos de liderazgo. Para Cuadrado (2003, p. 286-303) existen muchas variables que pueden mostrar las diferencias o semejanzas de los géneros a la hora de ejercer el liderazgo. Trayendo a colación el estudio de Eagly y Johnson (1990) donde muestran que las mujeres son más democráticas y participativas (tipos de liderazgos que se enfocan en promover la cooperación, diálogo con sus colaboradores) pero coinciden con los hombres a la hora de los estilos de orientación a la tarea y relaciones. Pero en la investigación de Gibson (1995) que realizo el estudio en cuatro diferentes países no encontró diferencias en los estilos de liderazgo. Aunque para Cuadrado (2003, p. 304) al recopilar y analizar las investigaciones realizadas en este ámbito concluye que las mujeres son mas transformacionales (un tipo de liderazgo que influye en las actitudes y desempeño de sus trabajadores, los guía y transforma para lograr los objetivos, alcanzando confianza y que lo sigan de forma voluntaria) en especial en el ámbito carismático y adoptan la recompensa contingente que implican ser consideradas y atentas con los subordinados (alabanzas, reforzamiento positivo) y el de los hombre tiende a ser un liderazgo transaccional (los lideres motivan con promesas, recompensas a sus colaboradores por

cumplir sus metas y al mismo tiempo los guía para conseguir sus metas) en especial en la dirección por excepción en el cual observan el desempeño de los subordinados para corregirlo pero esto depende de muchas variables y factores como el tipo de organización, entorno, valores, estereotipos de géneros.

Neuroliderazgo

Desde la década de los noventa se están rompiendo paradigmas, llamándola alguno la “*década del cerebro*” y es donde las organizaciones y especialistas en neurociencia se unen para traer un cambio en la gestión de las empresas (Braidot, 2013, p. 1). Surgiendo el neuroliderazgo término que menciono por primera vez David Rock en el 2012 ayudando a comprender a las organizaciones como trabaja el cerebro de sus líderes con el fin de mejorar y lograr ser un “*quiet leadership*” que “*lidera a través del ejemplo*” (Universidad Internacional de la Rioja, 2016, tema 3) porque hace uso correcto de su memoria, capacidad analítica, toma de decisiones e inteligencia sintética y creativa, logrando confianza, respeto y compromiso de sus colaboradores.

Para Braidot (como se citó en Trujillo, 2013, p1) especialista en el tema el neuroliderazgo “*intenta definir la base neuronal del liderazgo y de la gestión, y estudia los procedimientos del cerebro que explican la conducta reflejada en el desempeño del individuo, la motivación, la toma de decisiones, la inteligencia emocional, la forma de relacionarse con otros, la inteligencia y aprendizaje individual, entre otros aspectos vinculados al mundo organizacional y del ejercicio del liderazgo*”.

Por consiguiente el neuroliderazgo pretende comprender y mejorar las capacidades personales del cerebro del líder con el fin de ser conscientes para mejorar el desempeño, la toma de decisiones, emociones y relaciones con sus colaboradores y compañeros.

Como se mencionó anteriormente el líder guía, motiva, orienta y dirige además toma decisiones y trata con sus emociones. Y todas estas funciones al ejecutarlas en su trabajo se ven involucrado funciones del cerebro. Tales como:

Toma de decisiones. Constantemente se están tomando decisiones y en especial los líderes para la solución de un problema, además de estar ligada al perfil del neuroliderazgo dado que pone en funcionamiento numerosos procesos cognitivos (Universidad Internacional de la Rioja, Neurociencias aplicadas a las empresas 2016, tema 3).

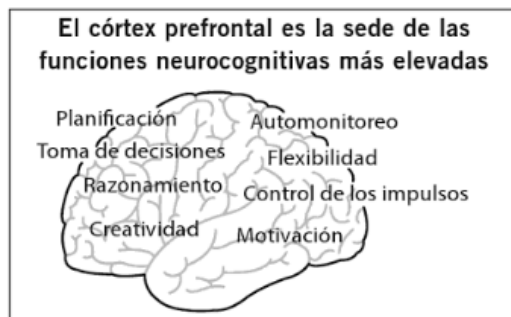


Figura 2 : Importancia del córtex prefrontal en el management

Fuente: Braidot (2014).

Lóbulo frontal. El cerebro se divide en dos hemisferios que a su vez se dividen en cuatro lóbulos. Uno de ellos es el lóbulo frontal que participa en la función ejecutiva con ello se habla de una planificación, control, coordinación y práctica de una conducta. Encargado de procesar los pensamientos, lenguaje y resolución de problemas.

Está ubicado en la parte frontal del cerebro y separado del lóbulo parietal y el lóbulo temporal involucrado en las funciones ejecutivas y por ende a la toma de decisiones con ello se observa que el lóbulo frontal convierte la información existente para decidir un plan de acción para ejecutar dicha conducta.

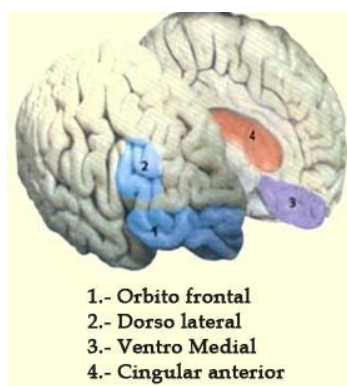


Figura 3: Subdivisiones de la corteza prefrontal

Fuente: Betancourt (2011).

Corteza Ventromedial Prefrontal. Estudios realizados por A. Bechara, A.R. Damasio, H. Damasio, S.W. Anderson (1994 p 7, 14, 21) muestran que la región ventromedial de la corteza prefrontal está implicada en la toma de decisiones, está ubicada en el lóbulo frontal en la parte inferior de los hemisferios cerebrales incluye áreas de Brodmann 10, 14, 25, 32, partes del área de Brodmann 11,12 y 13. Esta región está implicada en la toma de decisiones emocionales ya que

participa en el aprendizaje de inversión afectivo, riesgo y la impulsividad (Contreras, Catena, Cándido, Perales, Maldonado 2008, p.286). En la corteza prefrontal ventromedial integra los estados emocionales con la información presente y suscitada por la toma de decisiones, recuperando así el estado somático a la hora de revivir la emoción que se tuvo al tomar dicha decisiones similares en el pasado.

Corteza prefrontal dorsolateral. Tiene un papel fundamental en la memoria de trabajo, funciones ejecutivas y. Y esta memoria de trabajo se relaciona con la toma de decisiones porque contribuye a la utilización de las experiencias para analizarlas y tomar una mejor decisión. (Martínez-Selva, Sánchez-Navarro, Bechara & Román, 2006, p.415). Está ubicada en las áreas de Brodmann 9, 10, 44, 45 y 46. Además de estar conectada con la corteza orbitofrontal y otras áreas cerebrales.

Corteza cingulada anterior. Está en las áreas de Brodmann 24, 32 y 33 y tiene un papel en las funciones cognitivas racionales, toma de decisiones, empatía y emociones. Este se activa cuando se esperan consecuencias negativas o conflicto entre opciones a la hora de tomar decisiones (Martínez-Selva, Sánchez-Navarro, Bechara & Román, 2006, p 416).

Marcador Somático. Desarrollada por Damasio y describe cual es el papel de la emoción en la toma de decisiones. En el cual señala que las experiencias aprendidas se vuelven marcadores somáticos y dichos marcadores se activa reflejando un estado emocional positivo o negativo ante determinados estímulos, logrando proporcionar señales inconscientes que afectan y contribuyen a la toma de decisiones. Es decir que ante un estímulo que se haya encontrado en el pasado se activan emociones y recuerdos de dicha experiencia afectando la toma de decisión actual (Universidad Internacional de la Rioja, 2016, tema 11).

Sistemas 1 y 2. Creado por Daniel Kahneman en el 2002 donde postula ya no un homo economicus, es decir un hombre que toma sus decisiones racionalmente, sino al contrario esta se ve afectada por el sistema 1 es afectado por las emociones actuando rápido y automáticamente (intuitivo, cognición implícita, procesamiento automático y heurístico) . El sistema 2 cuando el líder debe tomar decisiones a consciencia, por medio de un proceso cognitivo y analizando cuidadosamente todo (sistema basado en reglas, cognición explícita, inteligencia analítica y consciente) en las personas (Chahin, T. , 2016, p. 101 - 106).

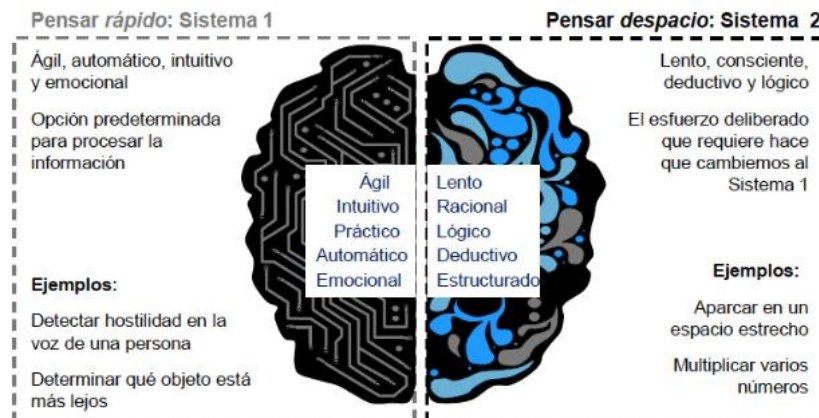


Figura 4: Sistema 1 pensamiento rápido y Sistema 2 pensamiento consciente
Fuente: Kahneman (s.f.)

Inteligencia Emocional. En la década de los noventa entro en furor el concepto de inteligencia emocional creado por Daniel Goleman (2008, p.10) y para él es “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones”. Y es de resaltar que las emociones son de gran importancia en las empresas porque afecta en el desempeño de todos los empleados y ellas tienen sus bases funcionales en el cerebro.

Las emociones son respuestas fisiológicas ante estímulos externos o internos y para Paul Ekman se reconocen seis emociones universales (miedo, ira, sorpresa, alegría, tristeza y asco), esto quiere decir que sin importar la cultura, país, edad o género estas emociones son reconocidas por las personas.

Corteza orbitofrontal. Forma una estrecha relación con el sistema límbico. Incluye áreas de Brodmann 10, 11 y 47. Una de sus funciones es el procesamiento y regulación de las emociones participando de forma importante en la toma de decisiones (Universidad Internacional de la Rioja, 2016, tema 4).

Sistema límbico y amígdala. Está asociado a la emoción, aprendizaje y la memoria. Dentro del sistema límbico se encuentra dos estructuras especiales el hipotálamo y la amígdala entre otras.

La amígdala son dos estructuras en forma de almendra, participa en las emociones además de ayudar a coordinar la respuesta del cuerpo ante situaciones de amenaza. Entonces tanto la amígdala como la corteza prefrontal están implicadas en las emociones. Pero es la amígdala la

que es considerada esencial para el procesamiento emocional de las señales sensoriales (Sánchez-Navarro y Román, 2004, p.224).

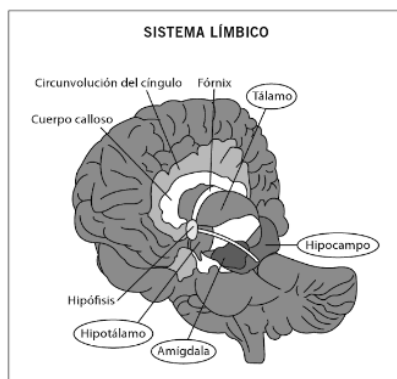


Figura 5 : Sistema Límbico
Fuente: Braidot (2014).

Neuronas espejo. Rizzolatti en 1996 en sus investigaciones descubrió que el sistema nervioso de los primates es capaz de representar las acciones observadas en los otros. Posteriormente él junto con su equipo de trabajo en el 2005 demostraron que las neuronas espejo del lóbulo parietal inferior de los primates permitían al observar entender las intenciones del otro, facilitando la comprensión del otro y manifestando la empatía (los individuos con mayor empatía tienden a tener una mayor activación del sistema motor de las neuronas espejo que los de puntuaciones bajas) (Sutil, 2013, p. 116).

Se entiende por neuronas espejo a cierta clase de neuronas que se activan cuando un ser viviente ejecuta una acción al observa esa misma acción en otro.

Las neuronas espejo se activan en el cerebro al observar acciones, emociones o sentimientos en otro para sentirlos como propios. Estas neuronas logran que imitamos la expresión observada y se realice una empatía es decir ponerse en el lugar del otro. Estas neuronas envían señales al sistema límbico por medio de la amígdala logrando que se sienta dicha emoción. Esto por ejemplo se observa en las películas, novelas donde el televidente se conecta con la emoción que surge en la escena que está pasando, ya sea tristeza, alegría, ira, etc.

Cuando hablamos de inteligencia emocional en el neuroliderazgo se habla de empatía entrando a colación las neuronas espejo.

Neuroplasticidad. Ocurre durante toda la vida, donde el sistema nervioso va cambiando su estructura y funcionalidad. El cerebro tiene la capacidad de adaptarse y cambiar como resultado de las experiencias vividas. Y es que el cerebro continúa creando nuevas conexiones neuronales y alterando las existentes por las experiencias, conductas o nueva información que llega.

Neurogenero

Desde que se inicia el desarrollo embrionario empieza a existir diferencia entre el cerebro del hombre y la mujer y esto ocurre a las ocho semanas de gestación señala Braidot (2014, p. 3). El momento del desarrollo donde las hormonas sexuales causan la diferencia del cerebro desde la morfología hasta las funciones. Logrando que el procesamiento de la información, emociones, conducta y toma de decisiones sean diferente en ambos géneros. Por la neuroplasticidad donde el cerebro cambia por el aprendizaje y las experiencias es difícil configurar un único patrón donde se explique cómo los hombres y mujeres piensan o actúan a la hora de ejercer el liderazgo. Pues son factores como ambientales, sociales, emocionales, genéticos que nos hace ser diferentes. Aunque Braidot (2014, p. 4) en su artículo “*El género en el cerebro*”. Diferencias que contribuyen a explicar estilos de liderazgo y gestión de organizaciones” referencia algunas diferencias en la Figura 7.

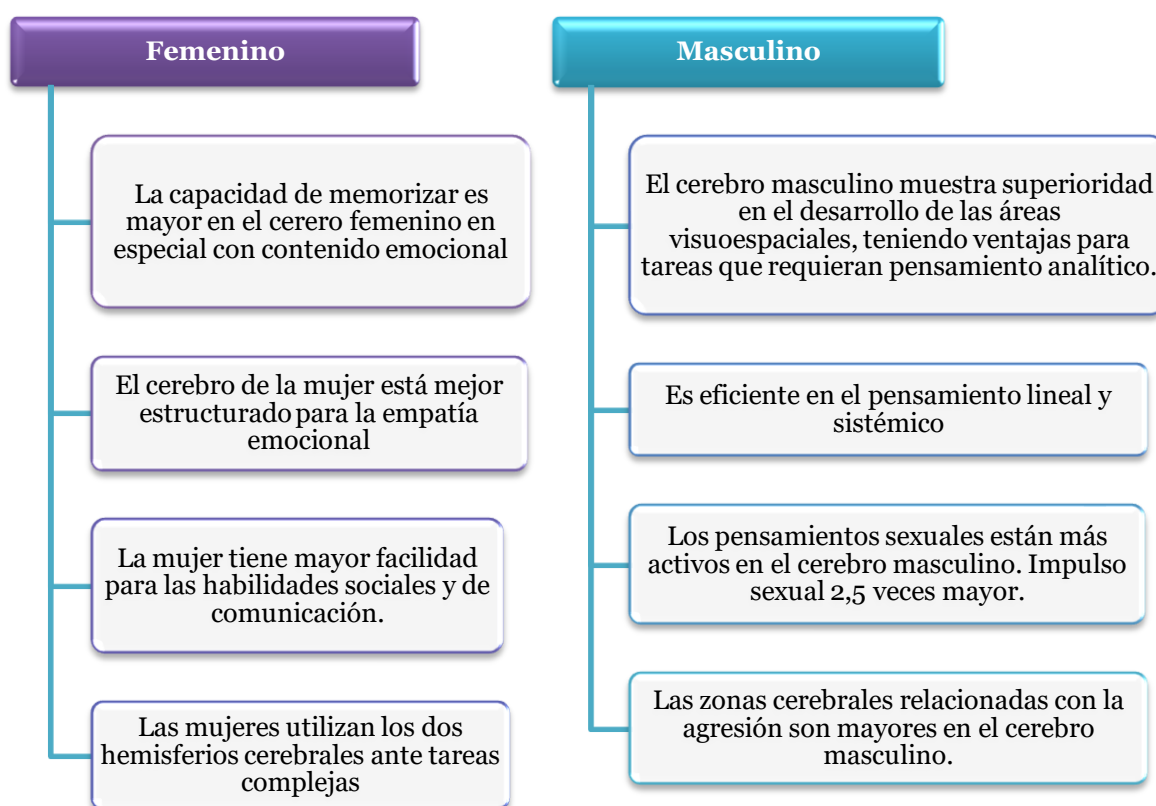


Figura 6 : Diferencia cerebral en el estilo de liderazgo femenino y masculino

Fuente: Elaboración propia (2016).

Modelo SCARF

En esta investigación relacionada con el neuroliderazgo en el género masculino y femenino se traerá a colación el modelo SCARF de neuroliderazgo que nos explica como conocer el comportamiento de los líderes y como pueden incrementar su efectividad. Se tiene en cuenta que el modelo pretende dar recursos al líder para que sepa como influenciar en otros para mejorar su motivación, pertenencia y compromiso con la organización. Este modelo se basa en las amenazas y recompensas porque las personas a la hora de realizar una función, toma de decisiones la desempeñan mejor a la hora de visualizar su recompensa por ende se debe crear una respuesta positiva que motive para trabajar (Universidad Internacional de la Rioja, Neurociencias aplicadas a la empresa, 2016, tema5).

Este modelo se divide en cinco dominios que utiliza el líder para mejorar y para que cada miembro lo desarrolle en su equipo de trabajo:

- Estado/Status: Como se siente su empleado o el líder en relación con los otros. Se analiza la percepción que tiene en relación a su entorno. Aquí se tiene en cuenta el feedback positivo donde se logre una comunicación fluida sin miedo a los comentarios y de forma constructiva. Conseguir que crezcan ayudándoles a que cumplan sus metas. Sensación de estatus crece cada vez que cumplen sus objetivos. El líder puede guiar, ayudar y reconocer sus metas. Y capacitarlos para que constantemente sientan que aprenden cosas nuevas para sentirse mejores.
- Certeza: Es fundamental que el líder tenga transparencia con sus trabajadores, contarles y mantenerlos informados de lo que está pasando en la empresa y del porqué se está llevando a cabo esas metas. Con ello se pretende que la gente se sienta parte de la empresa y no se preocupen por la incertidumbre. Para ello el líder debe aceptar todo tipo de preguntas, hablar de temas difíciles, desarrollando empatía e inteligencia emocional.
- Autonomía: Es fundamental que los colaboradores sientan autonomía y empoderamiento en sus cargos, para ellos implica que los colaboradores tomen decisiones y aprendan de ellas.
- Afinidad/Relaciones: Unas buenas relaciones llevan a estar conectado con el equipo, a generar confianza y entendimiento, además de estar abiertos a escuchar ideas y trabajar en equipo. Se debe fomentar el respeto, sinceridad y comunicación respetuosa.
- Equidad/ Justicia: Aquí es donde se valora la recompensa. En el debe el líder aplicar las mismas reglas para todos siendo éstas justas. Que los colaboradores participen en el diseño de las reglas y así sabrán que tienen que hacer desde el principio.

Los líderes que aplican el modelo SCARF proporcionan seguridad, confianza y compromiso teniendo un feedback positivo, ofreciendo autonomía a sus trabajadores, se toma su tiempo para relacionarse y comprender, escuchar a sus colaboradores y generando justicia en las reglas y recompensas.

Conjuntamente como menciona Rock (2008, p.7) las organizaciones que aplican el modelo SCARF en el proceso administrativo de la planeación, organización, dirección y control pueden reestructurar algunos ítems como el sistema de recompensa, sistema de comunicaciones, la toma de decisión, estructura de remuneración e información con el fin de mejorar la organización, cumplir metas y tener un clima laboral óptimo.

Metodología

Diseño Metodológico

El tipo de investigación al que corresponde el diseño metodológico es empírico deductivo de enfoque mixto o cualimétrico que conlleva la recolección de datos cualitativos y cuantitativos y su respectivo análisis por medio de un conjunto de procesos empíricos, sistemáticos y críticos de manera conjunta (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

La investigación mixta se realiza porque combina los resultados de ambos enfoques realizando un aporte más valioso para responder a las hipótesis planteadas. Del enfoque cuantitativo se seleccionan los resultados numéricos utilizados en las encuestas de clima organizacional se aplican a los trabajadores de la empresa Proceramicol S.A.S y Cemco de Colombia SAS. Aplicar la encuesta del modelo SCARF a cada líder. Y el enfoque cualitativo, donde se realizaran entrevista a cada líder para profundizar en cada dimensión del modelo SCARF.

Se aplicara el diseño de triangulación porque combina las fortalezas de los enfoques tanto observación, cualitativo como cuantitativo, comparando y contrastando los datos y analiza la información obtenida.

Población y muestra

- **Proceramicol S.A.S** Es una empresa productora de ladrillo a la vista, constituida hace 25 años en la que se enfoca en distribuir ladrillo, bloque, adoquín a constructoras del sector. Su administrada y propietaria Marlene Gómez Hernández que ha gerenciado los 25 años y tiene

15 colaboradores de las áreas de estrusado, quema, endague. En el cual 14 son hombres y una mujer.

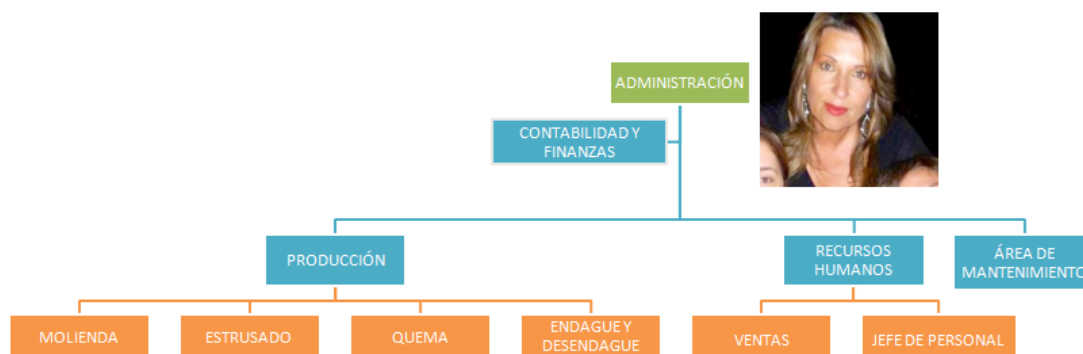


Figura 7: Organigrama y foto del líder, Proceramicol S.A.S

Fuente: Proceramicol S.A.S (2016)

- **Cemco de Colombia S.A.S** Es una empresa dedicada a la representación y comercialización de materiales de construcción, creada hace 30 años. Sus productos van enfocados en materiales para construcción como cemento, cubiertas, aceros de construcción, trefilados, cales industriales entre otros. Es administrada por Juan María hace 10 años. Tiene 21 empleados entre ellos 7 mujeres y 11 hombres.



Figura 8 : Organigrama y foto del líder, Cemco de Colombia S.A.S

Fuente: Cemco de Colombia S.A.S (2016)

Es decir que se aplicaran 36 encuestas a los empleados de las dos empresas y con su respectiva entrevista y encuesta del modelo SCARF dirigida a los 2 líderes.

Técnicas e instrumentos de recogida de información

Para realizar el análisis del clima organizacional se empleará la Escala EDCO (Escala de Clima Organizacional) con el fin de analizar la percepción de los trabajadores dentro de la organización, la prueba consta de 40 ítems valorando características como relaciones interpersonales, estilo de liderazgo, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos (Yuseet, Echeverri, Lizarazo, Quevedo, Sanabria, *s.f*).

En la caso de evaluar el liderazgo se aplicara una encuesta creada por el Instituto de NeuroLeadership que ofrece un enfoque personalizado para la neurociencia aplicada, con operaciones en todo el mundo desde Estados Unidos, Australia, Brasil y Singapur. Ofreciendo metodologías y marcos únicos basados en el cerebro ayudando a las personas y organizaciones a facilitar el entendimiento del humano y desarrollar cambios positivos con el fin de lograr eficacia. Este cuestionario consiste de 14 preguntas enfocadas en el modelo SCARF para conocer las dimensiones que maneja el líder y en cuales debe trabajar ayudando a comprender como reacciona él y sus colaboradores, como maneja sus emociones y se comunica. Esta encuesta no tiene respuestas buenas o malas, sino al contrario pretende que el líder se dé cuenta como maneja las dimensiones del modelo SCARF (ver Anexo 1).

Por parte del enfoque cualitativo se llevará a cabo una entrevista estructurada, con preguntas preestablecidas para que ambos líderes puedan responder sobre las cinco dimensiones del modelo SCARF con el fi de comparar la información obtenida y complementarla con el cuestionario cualitativo de neroliderazgo anteriormente mencionado. Para realizar este cuestionario se tuvo en cuenta los puntos clave de cada dimensión del modelo desarrollando 5 preguntas por cada dimensión. (Ver Anexo 2).

Trabajo de campo (*data collection*)

Primero se aplicaran las encuestas de clima laboral en cada empresa, después se aplicara al líder la encuesta del Instituto de NeuroLeadership para proseguir con la entrevista. Eso se llevara un día en cada empresa. Con el fin de tener todos los datos y poder realizar el correspondiente análisis.

Propuesta Diseño Experimental

El siguiente diseño metodológico se realiza con el propósito de dar una propuesta de diseño con herramientas de neurociencia para contextualizar la forma como se puede llevar a cabo y poder dar un análisis más profundo de la investigación. Por el lugar, tiempo y presupuesto no se puede realizar pero para una futura investigación puede interesar y ayudar a aplicarla con las técnicas de neurociencia.

Design: diseño metodológico

Metodología. Ya teniendo la revisión literaria y el asesoramiento técnico se puede definir que la siguiente metodología al tratarse de una investigación de Neuroleadership se dará a un enfoque simple cualitativo y cuantitativo. Llevando a cabo entrevistas panel de expertos dirigido a los colaboradores y líderes de la organización mientras se utilizan las herramientas de neurociencias y complementarlo con los resultados cuantitativos realizados en esta investigación.

Población y muestra objetivo de estudio: En ella se pretende delimitar y dar las características pertinentes a la población objetivo, describiendo a los trabajadores de dichas empresas. En la empresa Proceramicol S.A.S se cuenta con 15 trabajadores donde 15 son hombres y una mujer. Tienen estudios de bachiller a técnico y las edades están entre los 28 a 50 años. El gerente, propietaria y líder es Marlene Gómez Hernández cuenta con estudio universitario. Tiene 55 años y lleva 25 años en el cargo.

En la empresa Cemco de Colombia S.A.S existen colaboradores donde hay 21 empleados. Cuentan con estudios de técnico a universitario y las edades están entre 21 a 50 años. El actual gerente Juan María tiene con una experiencia profesional de Ingeniero Civil y gerente hace 10 años.

El anterior párrafo la pertinente investigación se aplicará a la totalidad de los empleados es decir a los 36 trabajadores y dos líderes. Aprovechando que no es un número tan amplio sino que está en el promedio para el uso de las herramientas dado que con ellas se cuenta con un límite de presupuesto y tiempo.

Técnicas e instrumentos de recogida de información. Teniendo en cuenta que la investigación se enfocará en realizar entrevistas a cada colaborador, donde deben tener libertad de movimiento y poder entablar una conversación con el entrevistador se utilizará de la

medición de las respuestas EDA (electrodermal activity) y FACS (Facial Action Coding System). Y de la medición de las respuestas electrofisiológicas el EEG (electroencefalografía). A continuación se va a explicar en qué consiste cada técnica y la importancia de utilizarla en para dicha investigación.

- **Electrodermal activity (EDA).** Consiste en la conductividad eléctrica de la piel y esta tiene relación con la actividad del sistema nervioso autónomo (SNA, es el sistema que regula el ambiente interno corporal o las acciones involuntarias de la persona). Entonces ante una variación de la conductividad eléctrica como efecto de la sudoración en la piel se puede medir procesos de atención, habituación, activación, motivación y emoción. Esta herramienta es fácil de usar, con un bajo costo y proporciona información de toma de decisiones y el proceso inconsciente (Universidad Internacional de la Rioja, 2016, tema 9, p 11).

Se puede tomar dos tipos de medidas una tónica que es una respuesta lenta y se da generalmente en ausencia de estímulos esta suele darse en la fase de instrucciones o postexperimento. Y la respuesta fásica que es rápida y se da ante estímulos y eventos de corto plazo y se da durante el experimento.

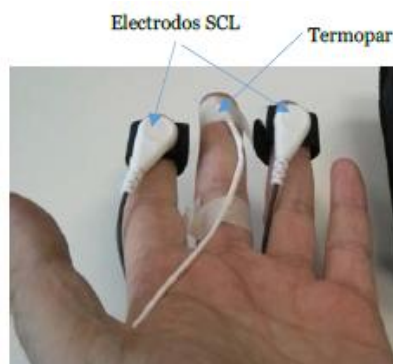


Figura 9 : Colocación de los electrodos y un termopar.

Fuente: UNIR. Técnicas de Neurociencia y Biometría para Neuromarketing. (2016).

El proceso técnico consiste en colocar electrodos situados sobre la palma de la mano o con anillos que se colocan en los dedos índice y corazón que no utiliza normalmente el entrevistado, después se lleva a cabo la fase de adaptación con el fin de proseguir con el experimento. Ya al final estos datos son enviados a un aparato móvil, el cual permite a un computador con el programa Excel.

- **Facial Action Coding System (FACS).** Este sistema decodifica las expresiones no verbales del rostro de una persona. Extrayendo las características y clasificando las

emociones de acuerdo a la teoría de Ekman y las 6 emociones mencionadas anteriormente. Consiste en grabar las expresiones faciales y después realizar una codificación de los músculos que se activan durante el experimento este movimiento de los músculos de la cara se extrae la información en unidades de acción como lo llama Ekman. Por ende en esta investigación se grabará cada entrevista con el fin de realizar un *face Reading* y poder saber qué emociones experimentan los sujetos en momentos concretos de la entrevista y clasificarlas con un “criterio de expertos”. Aunque la mayoría de los sistemas de codificación facial representan resultados gráficos y de forma cuantitativa pero también permiten explorarlos de una manera cualitativa pero estos tienden a ser en tiempo real.

- **Electroencefalografía (EEG).** Las neuronas de la corteza cerebral presentan una corriente iónica generada por diversos procesos químicos dando lugar a una actividad eléctrica. Esta actividad eléctrica es registrada por unos electrodos colocados sobre la superficie de la cabeza y un conversor analógico-digital para el respectivo análisis de la señal. Es decir que captura variaciones en las ondas cerebrales registradas a ciertos estados mentales como ondas beta, ondas alfa, ondas theta, ondas delta. El análisis de las señales se puede realizar de forma temporal y/o espacial aportando información cualitativamente diferente es decir que en uno se obtiene en función del tiempo y en otro en imágenes. El EEG Aporta para medir la tensión, emoción y cognición entre otras cosa (Maestú, 2007).

Data Collection: trabajo de campo

Diseño previo donde se debe escoger una sala previa y preparada para realizar la entrevista, con una iluminación especial para que al grabar el video se vea bien el rostro de la persona, una posición del entrevistador y el entrevistado donde estén cercanos pero que el entrevistador no tape la cámara y con un cuestionario previo de preguntas, el experto y el formato de bienvenida (bienvenida y mencionar estudio para constatar formalidad, tranquilizar a la persona, agradecimiento, aclara que es de forma voluntaria y que se grabará en video pero es confidencial. Ya después se le colocan los electrodos para calibrarlo y mientras se colocan se va explicando sobre lo que tiene que hacer el sujeto y en qué consiste la entrevista. Se ponen con un tiempo suficiente al menos de 5 minutos antes del registro de la actividad. A continuación se prosigue con la entrevista y el experto para al final dar un agradecimiento y despedida.

Análisis de la información obtenida (*data analysis*)

Análisis del clima organizacional

Para el clima organizacional como se ha descrito en la investigación se tomo el cuestionario EDCO en el cual tiene subescalas que valoran características específicas del clima de las cuales son:

- **Relaciones interpersonales.** Cuando se habla de relaciones interpersonales, se hace referencia al trabajo en equipo donde los trabajadores se ayudan entre sí con respeto y consideración, incluyendo al líder.
- **Estilo de dirección.** Se relaciona con el jefe, su forma de liderar, apoyo, estimulación y confianza que proporcionan a los trabajadores.
- **Sentido de pertenencia.** Es el sentimiento que sienten los empleados por la empresa, demostrando compromiso, apoyo y gusto al estar en la empresa.
- **Retribución.** Es el grado de equidad que siente el empleado con el salario y beneficios que recibe por parte de la empresa.
- **Disponibilidad de recursos.** son todos los recursos ya sean de información, físico o instalación que ayudan al trabajo del colaborador.
- **Estabilidad.** Se sienten seguros en sus empleos además de pertenecer a la empresa siendo conscientes de que no existen preferencia en la organización.
- **Claridad y coherencia en la dirección.** son claros los objetivos y metas de la empresa. El aporte de cada empleado para lograr el futuro deseado de la organización.
- **Valores colectivos.** Se analiza valores como respeto, cooperación y responsabilidad.

El pertinente análisis de la información se desarrollara a partir de las subescalas mencionadas de las dos empresas y el puntaje obtenido para analizar si es alto, medio o bajo.

Clima Organizacional de Proceramicol SAS

1. **Relaciones interpersonales.** En la empresa se puede observar que el 11% de los trabajadores algunas veces no se sienten parte del equipo aunque la mayoría está a gusto con ellos y trabajan colaborativamente; esto se observa en el 82% de los trabajadores. Se tendría que entrar analizar a cada trabajador para detallar el trabajo en equipo. En la parte de observación se analizo que se llevan bien entre ellos y tienen una buena amistad.

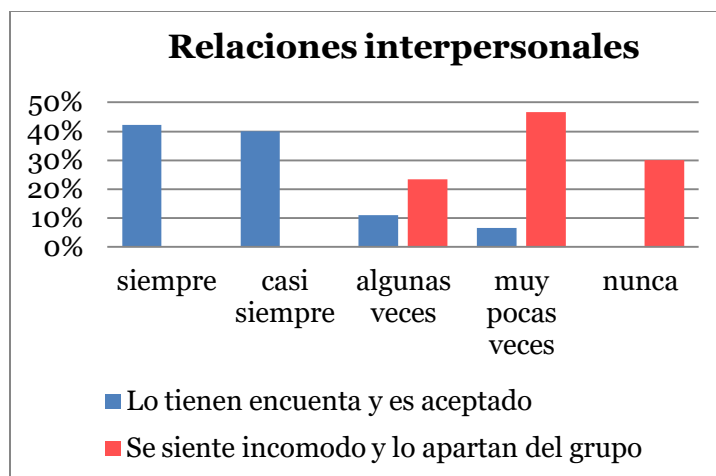


Figura 10 : Relaciones interpersonales de Proceramicol SAS
Fuente: Elaboración propia (2016).

2. **Estilo de dirección o liderazgo.** En la Figura 9 se puede observar que el estilo de Dirección de la líder logra generar confianza con sus trabajadores, le importa el respeto pero se observa que le gusta tomar más las decisiones que delegar lo que confirmaron 43% de sus colaboradores.

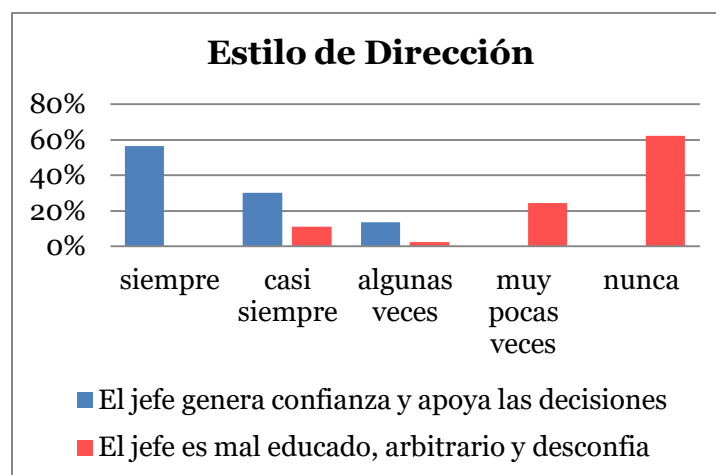


Figura 11 : Estilo de dirección del líder de Proceramicol SAS
Fuente: Elaboración propia (2016).

3. **Sentido de pertenencia.** Algo que se observa es que los empleados piensan que las políticas de la empresa afectan sus aspiraciones además de sentir deficiencia por parte del servicio de salud. Aunque en Colombia el servicio de salud es generado por entidades independientes donde el empresario afilia a sus trabajadores a entidades promotoras de salud (EPS). Algo que debe considerar la empresa para mejorar la retribución de los

trabajadores es el servicio que otorga la EPS. En la parte de observación y conversación se analiza que las aspiraciones de los trabajadores se ven frustradas en cuanto que algunos desean tener otro trabajo y en ocasiones irse largos periodos para cosechar o sembrar sus cultivos y poder regresar a la empresa. Aunque aceptan que el horario es flexible y les dan libertad para cosechar pero les gustaría periodos largos como semanas o mes.

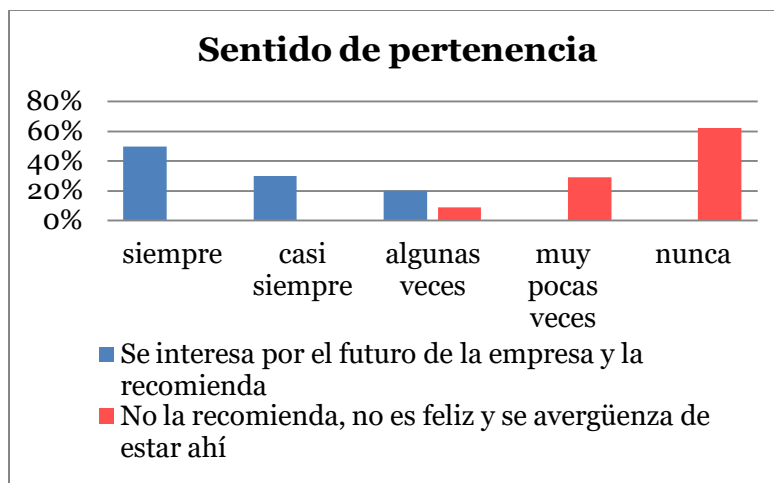


Figura 12 : Sentido de Pertenencia de Proceramicol SAS

Fuente: Elaboración propia (2016).

4. **Retribución.** Se observa un alto índice de sentido de pertenencia por parte de los colaboradores y más por los que llevan varios años en la empresa y quieren jubilarse en la misma. Además que la recomiendan a sus familiares y amigos para trabajar en ella, por la seguridad y estabilidad del trabajo. Hay tres trabajadores que corresponden al 20% que tienen menos de un año en la empresa y se están adaptando en ella y corresponden los que respondieron algunas veces en la organización.

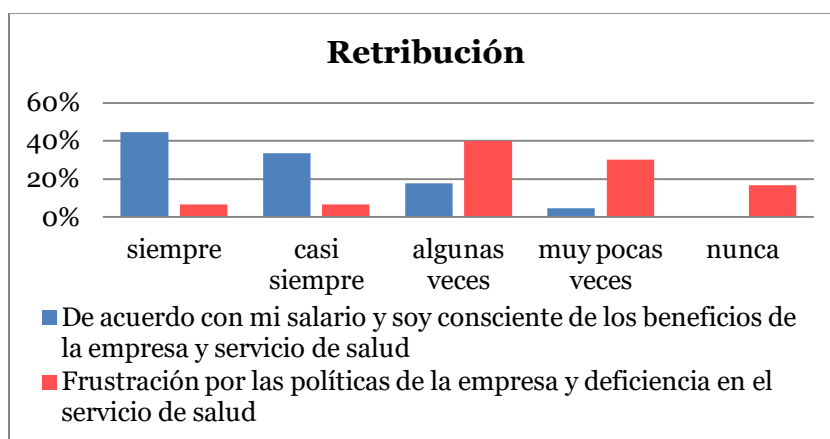


Figura 13 : Retribución de Proceramicol SAS

Fuente: Elaboración propia (2016).

5. **Disponibilidad de recursos.** Aunque predomina el acuerdo de los trabajadores ante la disponibilidad de recursos para realizar su trabajo algunos no opinan lo mismo, muy concretamente el 18% y consideran que deberían mejorar el ambiente físico según y mas disposición de guantes y mascarilla concretamente.

Pero tienen en cuenta que la disponibilidad del espacio es adecuado para realizar su trabajo y la iluminación de igual forma es la correcta.

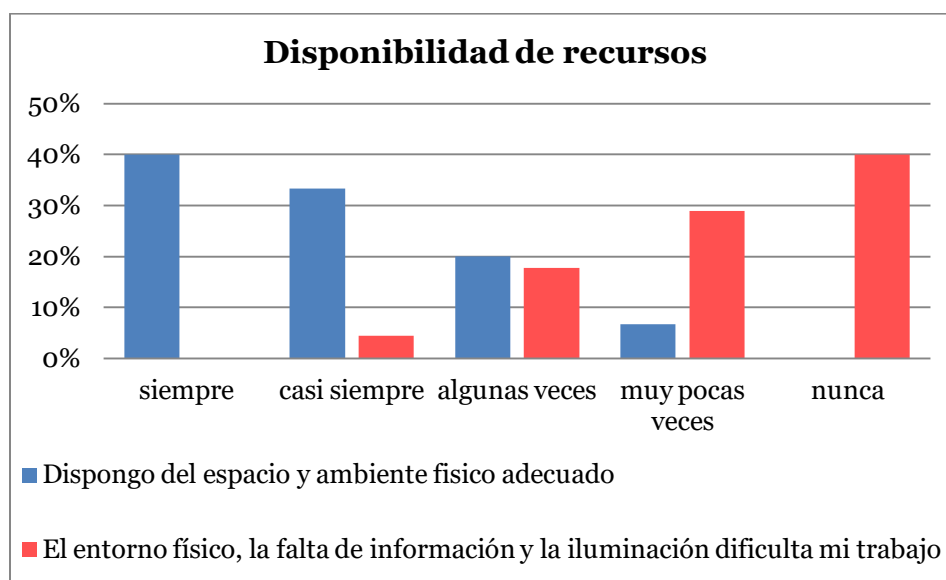


Figura 14 : Disponibilidad de Recursos de Proceramicol SAS

Fuente: Elaboración propia (2016).

6. **Estabilidad.** Algo que se observa en este Figura 13 que se destaca es la congruencia de todos al mostrar la afirmación de sentir estabilidad y seguridad por parte de la empresa y de que se da por su desempeño y no las preferencias por los trabajadores. En la parte de observación se mostro que la jefe tienen muy en cuenta la opinión de los compañeros para el trabajo en equipo porque se sabe que la producción y funcionamiento depende del apoyo, colaboración y organización de todos, si uno falla la empresa falla y se incumple a los clientes.

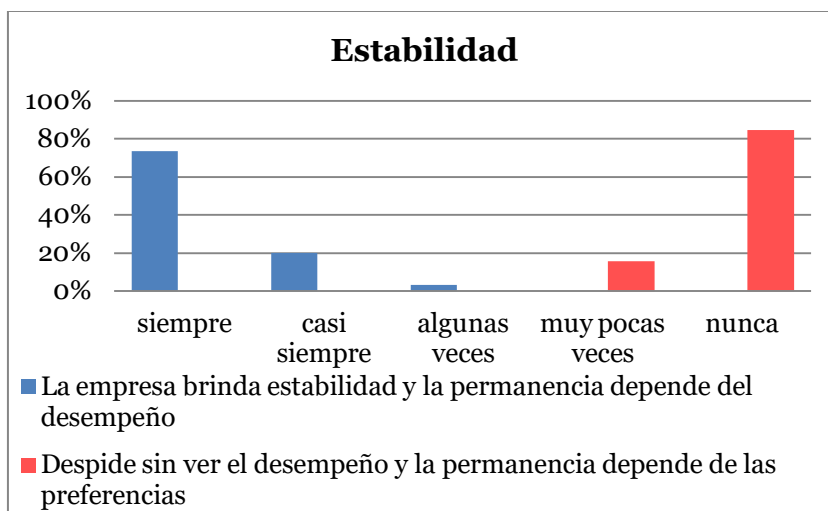


Figura 15 : Estabilidad del personal de Proceramicol SAS

Fuente: Elaboración propia (2016).

7. **Claridad y coherencia.** Un 31% de los colaboradores piensan que falta claridad y entender mejor las metas de la empresa y aunque los colaboradores comentaron que la empresa los pone al tanto de la situación si les está yendo bien o mal. Si salió un contrato o si se está perdiendo un cliente, ellos sienten que falta saber el futuro y rumbo de la organización.

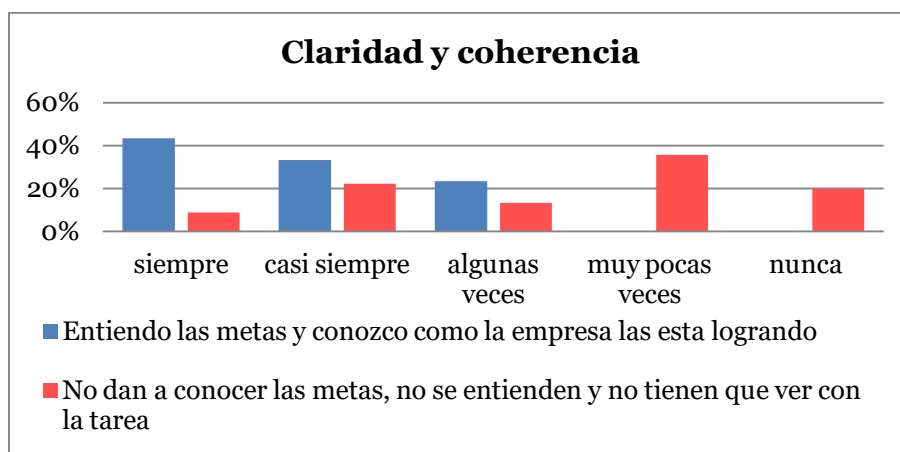


Figura 16 : Claridad y coherencia, Proceramicol SAS

Fuente: Elaboración propia (2016).

8. **Valores en la dirección.** La colaboración entre las otras dependencias es alta, además de responsabilizarse cada uno por sus actos. Y son conscientes que si un área de producción se equivoca le afecta a todos por eso algunos colaboradores se ayudan entre sí aunque no pertenezcan a ese departamento. Pues es importa el trabajo colaborativo de todos.

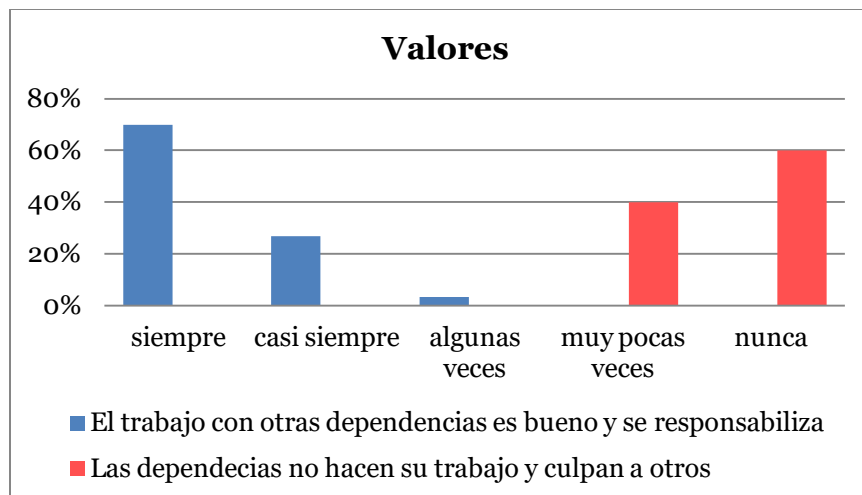


Figura 17 : Valores en Proceramicol SAS

Fuente: Elaboración propia (2016).

Clima Organizacional de Cemco de Colombia SAS

1. **Relaciones interpersonales.** El 48% de los trabajadores sienten que casi siempre son aceptados pero en su mayoría les gusta su grupo de trabajo. Algo que se reconoce es que aquí entran la parte comercial donde este grupo de compañeros compiten por las ventas y las bonificaciones por lo que algunos se sienten más a gusto trabajando solos y no tan a gusto con sus compañeros.

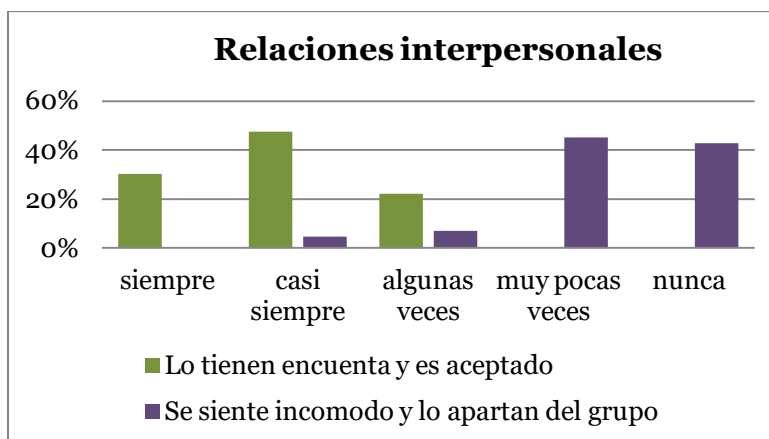


Figura 18 : Relaciones interpersonales de Cemco de Colombia SAS

Fuente: Elaboración propia (2016).

2. **Estilo de dirección o liderazgo.** El 60% siente que el jefe confía en ellos, genera confianza y apoya las ideas de los demás. Además de tener en cuenta las opiniones y decisiones. En observación se dio a ver que delega y crean sus propias formas de realizar el trabajo, mientras cumplan con las metas de la organización. Tienen una alta estima al jefe.

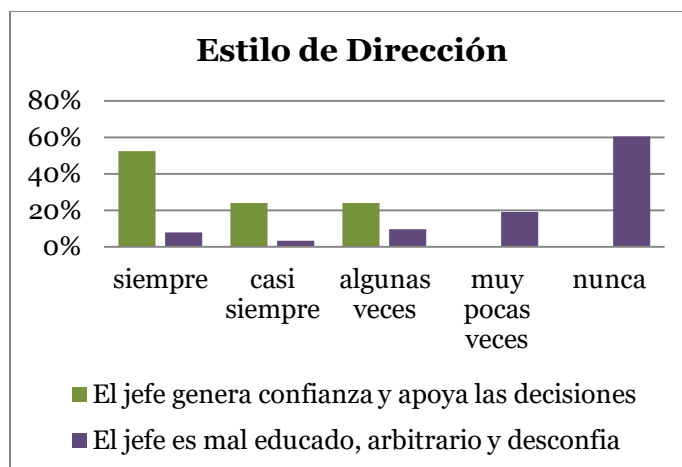


Figura 19 : Estilo de Dirección de Cemco de Colombia SAS

Fuente: Elaboración propia (2016).

3. **Sentido de pertenencia.** Hay un 5% por ciento que no está de acuerdo con su retribución salarial y algunos creen que podría ser mejor. Hay disparidad en que el servicio de salud algunas veces es bueno y en otras no. Por lo que la empresa podría analizar y tener en cuenta el servicio que ofrece la EPS.

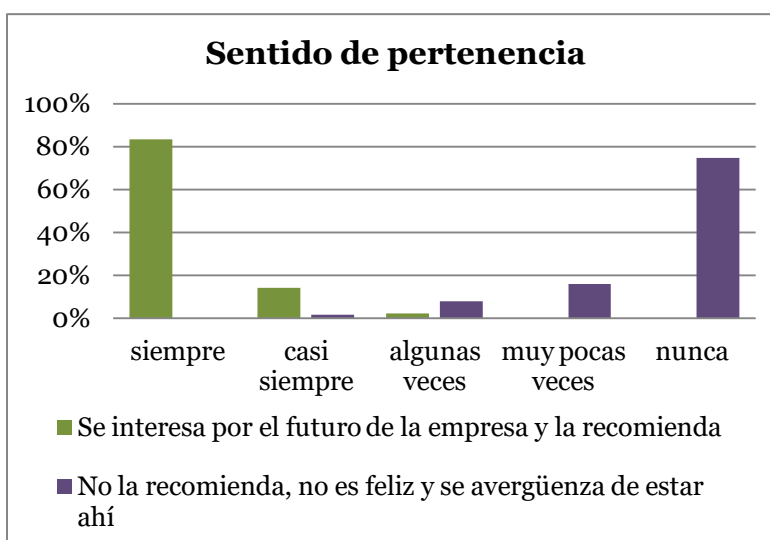


Figura 20 : Sentido de pertenencia en Cemco de Colombia SAS

Fuente: Elaboración propia (2016).

4. **Retribución.** En realidad se denota que los colaboradores tienen sentido de pertenencia por la empresa, con excepción de uno que es nuevo y está en trabajo temporal, al igual de los que respondieron casi siempre son de trabajo temporal que están en diciembre, pero se denota

que están a gusto con la empresa y la recomendarían a otras personas para trabajar en ella. Y hasta quisieran cambiar de contrato a un fijo para trabajar más tiempo en la organización.

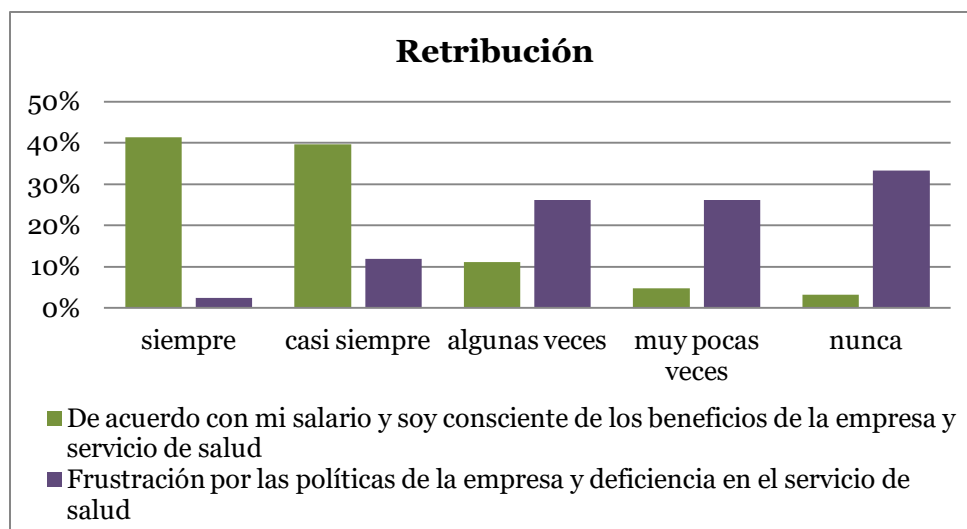


Figura 21 : Retribución de Cemco de Colombia SAS

Fuente: Elaboración propia (2016).

5. **Disponibilidad de recursos.** Solo el 5% siente que debe a ver mejor un entorno físico para mejorar el desarrollo del trabajo, el resto del personal cree que la disponibilidad de recursos es acorde con su trabajo y piensan que es una empresa que dispone de todo lo necesario para desarrollar la labor diaria.

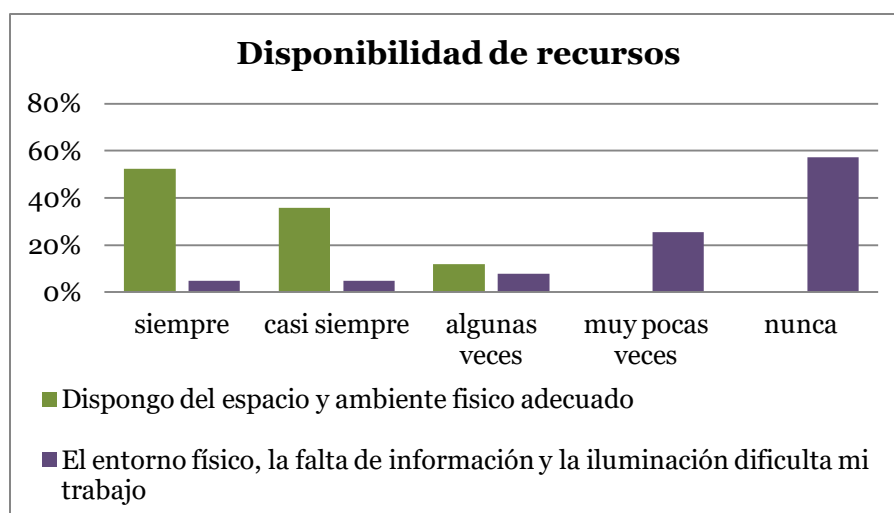


Figura 22 : Disponibilidad de recursos en Cemco de Colombia SAS

Fuente: Elaboración propia (2016).

6. **Estabilidad.** El 81% del personal piensa que la empresa ofrece estabilidad laboral ya en la sección de ventas como son trabajadores contratados por outsourcing y su trabajo depende

de las ventas no sienten tanta estabilidad en la empresa, pero son conscientes que su permanencia en la empresa es por el desempeño y cumplimiento de metas.

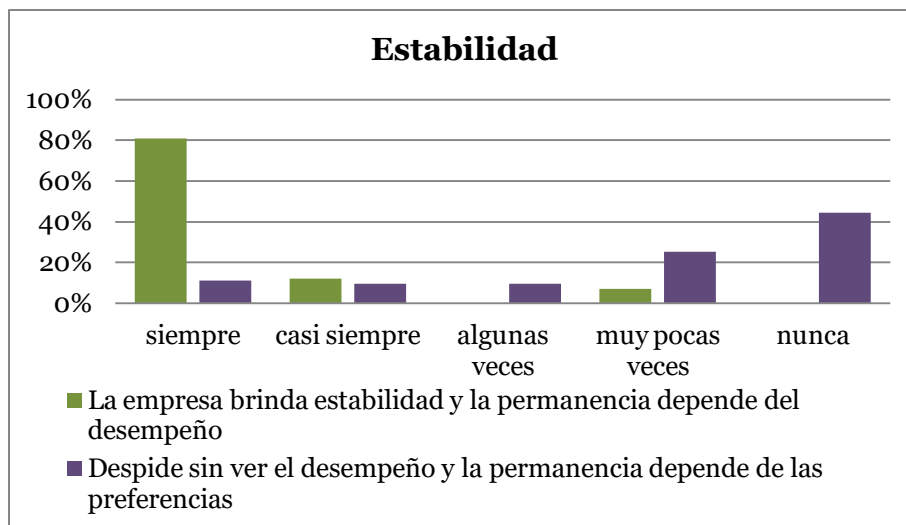


Figura 23 : Estabilidad del personal de Cemco de Colombia SAS

Fuente: Elaboración propia (2016).

7. **Claridad y coherencia.** En la Figura 22 anterior se puede ver que la mayoría de los trabajadores tienen claridad en las metas de la organización y el futuro de esta. Son entendibles y como sus tareas diarias llevan al cumplimiento de estas. Pero existe un pequeño porcentaje que piensan que los directivos no las dan a conocer y esto se da en la sección de bodegaje, comentan que no están al tanto de la situación de la empresa como otros.

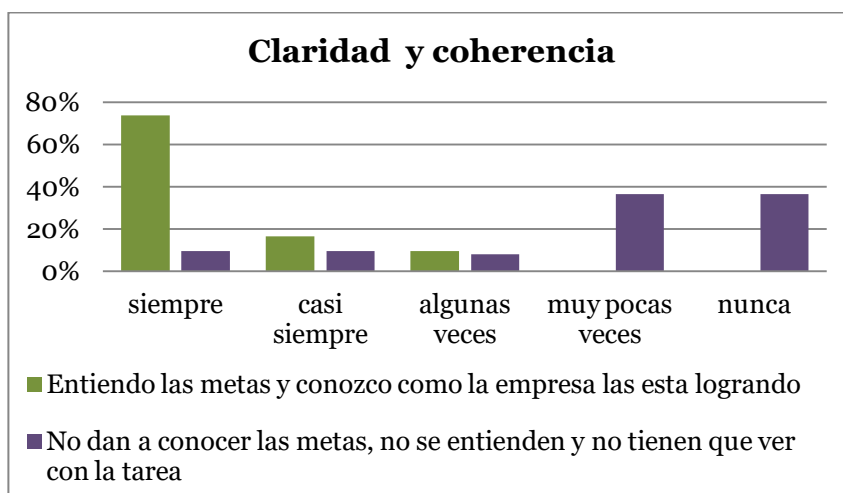


Figura 24 : Claridad y coherencia de Cemco de Colombia SAS

Fuente: Elaboración propia (2016).

8. Valores en la dirección. Un 43% de los colaboradores piensan que falta mejorar la comunicación con otras dependencias, además que se tienden a culpar unos a otros por algo que salió mal. Además que a veces son demorados para responder y dar solución. Y en el momento de dar información no la dan fácilmente demorando el tiempo de entrega de los pedidos del cliente. O como comentaban algunos colaboradores que los jefes de departamento son competitivos y no tan colaborativos creando dificultad en el trabajo de los colaboradores. O como comentaban algunos colaboradores que los jefes de departamento son competitivos y no tan colaborativos creando dificultad en el trabajo de los colaboradores aunque siempre con respeto entre ellos.

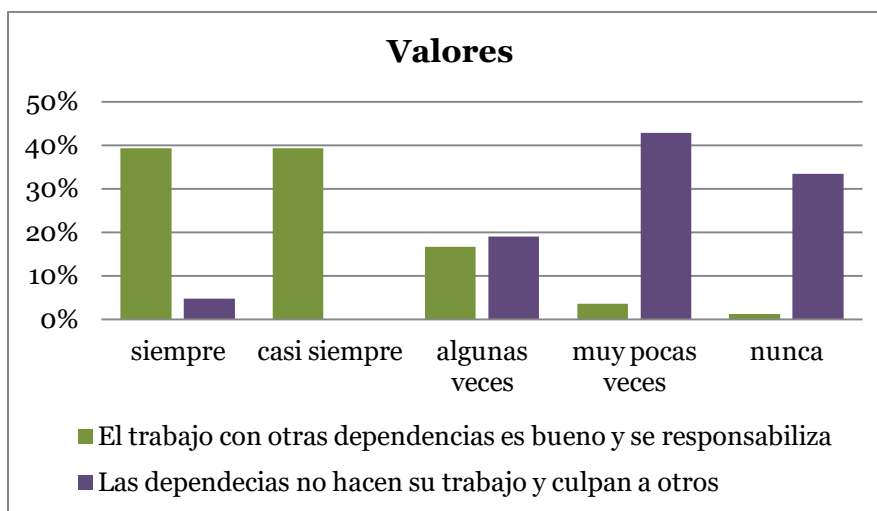


Figura 25 : Valores de Cemco de Colombia SAS

Fuente: Elaboración propia (2016).

Con todo el análisis anterior referente al clima organizacional en ambas compañías se puede decir que las dos presentan un buen clima organizacional, obteniendo 169 puntos de 200 como máximo puntaje. Lo que quiere decir que tienen un alto nivel en el clima, un buen ambiente laboral que hace que sus trabajadores quieran seguir en la empresa y tener sentido de pertenencia en ella.

De la Figura 24 se puede detallar la comparación de las dos empresas en cada subescala mostrando que Cemco de Colombia presenta mejor retribución, disponibilidad de recursos y claridad y coherencia de las metas sin embargo Proceramicol presenta mejor estilo de liderazgo, estabilidad laboral y valores. Teniendo en cuenta que el puntaje era de 1 a 5 y que ellos tienen de 3,7 a 4,9 en sus resultados se denota un buen desempeño de los líderes ofreciendo un buen ambiente laboral en las empresas.

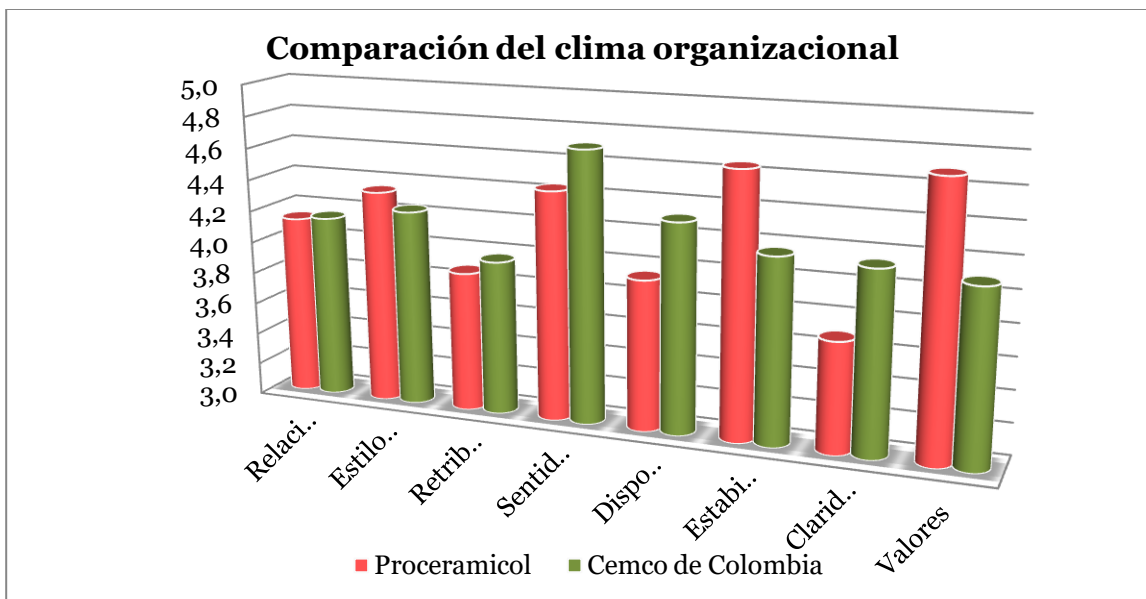


Figura 26 : Clima organizacional de ambas empresas

Fuente: Elaboración propia (2016).

De lo anterior podemos concluir valiosa información sobre el estilo de liderazgo, comunicación, sentido de pertenencia, confianza, cooperación y respeto que desarrolla cada líder en la empresa. Demostrando que el líder de Cemco de Colombia logra mayor sentido de pertenencia, relaciones interpersonales y claridad en las metas mientras que la líder de Proceramicol presenta un mejor estilo de liderazgo, valores y seguridad laboral.

Análisis cuantitativo y cualitativo del líder

Este análisis se llevo a cabo por medio del cuestionario del Instituto de NeuroLeadership y la entrevista basada en el modelo SCARF. En el cual el Instituto hace la observación que ninguna respuesta es buena o malo y tiene como fin mostrar que dominio tiene predominación en el líder a la hora de relacionarse con su entorno o el que tiene menor interés. Este cuestionario se centra en la forma de ser en su estatus, relaciones, equidad, autonomía y certeza. Afectando en su entorno familiar, laboral y social. Desarrolla características particulares en su forma de ser y personalidad.

Después se realizo la correspondiente entrevista con cada líder aunque también en el momento del cuestionario de los trabajadores también se converso y observo para poder realizar

un mejor análisis del entorno organizacional y en especial de los líderes. A continuación se hace la respectiva síntesis del cuestionario junto a la entrevista en cada dominio.

- **Estatus en el líder Femenino.** Es el que dominio que menor puntúa. Para el no es importante el estatus o ser el primero mientras realice las cosas bien y las haga bien. No es muy competitivo, se preocupa más porque otras cosas, que competir contra algo o alguien. En la entrevista comento que la forma de ayudar a sus colaboradores a cumplir sus metas es dándoles las herramientas y motivándolos. A veces los anima, reuniéndolos a todos para darles una charla de felicitación cuando hacen las cosas bien y cuando salen mal igual pero le gusta analizar con ellos que paso y como se debe mejorar para que caigan en cuenta la próxima vez. En ocasiones trabajadores como Javier, Arquímedes le dicen las cosas en que fallo como jefe para que tenga en cuenta.

- **Estatus en el Líder Masculino.** El sujeto tiene el dominio más bajo por estatus lo que quiere decir que debe valorar a veces la competencia y motivación para lograr metas y objetivos en su vida personal y laboral. En algunas áreas es importante el querer superarse y querer más estatus y ser competitivo.

Para motivar a sus colaboradores les da confianza y gratitud por lo que hacen, les ayuda a planificar, tener una metodología y control; valorando si está cumpliendo las metas o haciendo las correcciones si es debido. Hacerles caer en cuenta que pueden aunque pensaran que era difícil y no tuvieran el conocimiento se pueden hacer las cosas bien y lograrlas.

El afirma que le tiene más confianza a uno que a otros y en ellos delega más.

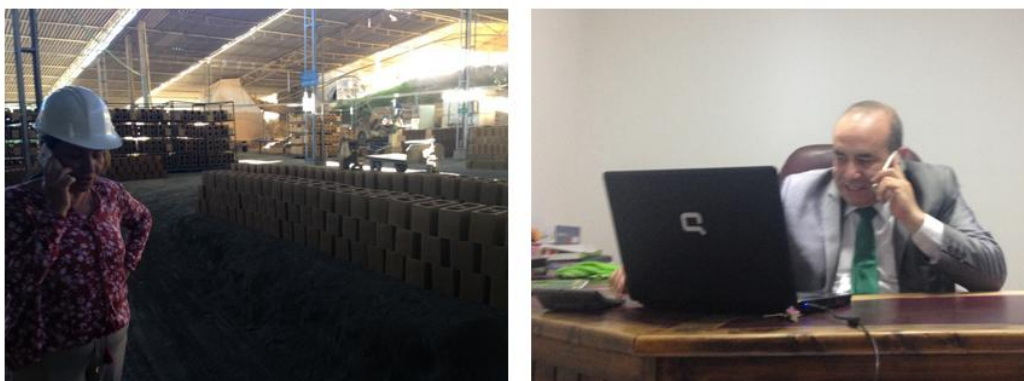


Figura 27 : Líder femenino y masculino

Fuente: Elaboración propia (2017).

- **Certeza en el Líder Femenino.** Tiene el puntaje más alto, pues le gusta planear las cosas y no tener cambios a última hora. Es una persona organizada y lista para los problemas. No le gusta que cambien las cosas sin avisar y sin tener un motivo justificado. Prefiere planificar y dirigirlas.

Confiesa que la empresa se reserva algunas cosas con los empleados pero comunica cuando las cosas están saliendo bien o mal. Si se presenta un problema se los comenta a ellos para que sientan que es importante su trabajo, concientizarlos, solidarizarlos e involucrarlos. Le gusta hacerlo no solo con sus trabajadores sino también con proveedores y distribuidores. Porque para ella todos son un equipo de futbol y la calidad en el trabajo de cada uno es importante.

- **Certeza en el Líder Masculino.** Es el puntaje más alto junto al dominio de equidad porque le gusta llevar una metodología en la empresa, planificar, dirigir y controlar. Pero en ocasiones es consciente que debe evaluar otras opciones preguntando a personas que tengan el conocimiento.

Logra que los colaboradores se sientan parte de la empresa y no se preocupen por la incertidumbre pero es consciente que no todo les comenta pues ahí información que no es pertinente contarles. Les proporciona mas información al área comercial porque es la que en realidad la necesita. Siente que debe darles confianza pero sin pasar de la raya y demarcando su posición y no igualarse con el trabajador. Uno debe ser cordial pero sin tanta confianza para que ellos no se aprovechen de la relación.

- **Autonomía en el Líder Femenino.** Le gusta tener la última palabra y no le gusta que le digan que hacer o cómo hacerlo. Le gusta escuchar y pedir la opinión de los demás pero al final el que toma la decisión es usted.

Ella comienza mencionando el dicho “el que la tienda que la atienda” porque según es importante estar al tanto de todo lo que pasa en la empresa y en la toma de decisiones. Ella los puede dejar solos a los colaboradores pero dejándoles claro que tienen que hacer y al otro día supervisarlos mencionando su buen desempeño porque es importante que tengan en cuenta que se logro gracias a ellos y su calidad de trabajo. Y para problemas o toma de decisiones importantes la llaman para tener consentimiento. Para las metas de la empresa se realiza junta con los accionistas pero la que toma la última palabra es ella.

- **Autonomía en el Líder Masculino.** Él tiende a planificar y organizar su trabajo, se siente capaz de realizarlo sin consultar a alguien al menos que vea la necesidad de hacerlo. Porque si lo necesita no le cuesta pedir ayuda. Él comento que delegar y dar autonomía se da en algunos cargos que se han ganado por su desempeño y demostración de responsabilidad. Mientras que con otros no se puede por ende hay unos que le consultan siempre que toma decisiones y otros que no. Pero para él es importante estar pendiente de los trabajadores porque algunos han logrado equivocarse en varias ocasiones y toca supervisarlos. En cuanto a la toma de decisiones en su cargo él tiende a no consultar al menos que no tenga el conocimiento suficiente y en su lugar le pregunta a los colaboradores o directivos o personas externas para poder tomar la mejor decisión.



Figura 28 : Líder femenino y masculino orientando
Fuente: Elaboración propia (2017).

- **Relaciones en el Líder Femenino.** Le importa mucho las relaciones y tiene en cuenta a cada persona. Además de ser una persona social y por ende le es fácil entablar una relación y conectar con los demás. Pero también le molesta cuando no dan lo mismo que usted en una relación profesional, laboral, familiar, pareja, etc.

Para ella la relación con sus colaboradores debe ser con confianza, respeto, honestidad y sinceridad. Por eso les gusta hablarles claro y con respeto, cuando hay un conflicto le gusta hablar con cada parte y además dejarlos pensar y que reflexionen para poder volver a entablar una conversación. Ella los ve como sus hijos de tantos años que ha compartido con ellos, se siente en las horas de onces y habla con ellos temas diferentes del trabajo, por eso algunos le tiene confianza y le cuentan sobre su familia, hijos o vida.



Figura 29 : Líder femenino y masculino con sus colaboradores

Fuente: Elaboración propia (2017).

- **Relaciones en el Líder Masculino.** Puntúa como tercer dominio en el cuestionario por lo que no le es tan importante relacionarse con los demás. Pero podría aumentar este dominio participando en grupos deportivos, interés partículas, familiar u organizacional.

En ocasiones les pregunta a sus trabajadores como se han sentido, si el trabajo es aburrido, monótono o es pesado. Cuando se presentan problemas con un colaborador tiene consciencia que lo más importante es no desencajarse porque pierde autoridad, sino mostrarse calmado. La relación con el trabajador debe ser con confianza, respeto y poner un límite en la confianza para que no se sobre pase. Pero le gusta en ocasiones hablar sobre sus situaciones personales como la económica o familiar.

- **Equidad en el Líder Femenino.** No presenta alta equidad pero puede cambiarlo involucrándose en cosas comunitarias o en el momento de tomar decisiones o resolver problemas tener más en cuenta a todas las partes involucradas. Hacer que los colaboradores participen más en la toma de decisiones o en las metas de la empresa.

Le importa mucho la igualdad y que no haya discriminación entre los trabajadores y en especial con Misael que es discapacitado porque carece de una mano. Las metas y reglas se hacen con la junta directiva y no se involucra a los empleados en la creación de ellas pero si trabaja para que las recuerden y tengan en cuenta. Ante algún problema con un trabajador le gusta hablar con él y sea consciente de lo importante que es su trabajo, puntualidad, colaboración o respeto para el futuro. En cuanto a recompensas le gusta ser puntual con el pago, festejarles el cumpleaños, días especiales, flexibilidad con los descansos y días compensatorios.

Menciona que en ocasiones cuando es lunes festivo le piden el viernes descansar y ella se los da con la condición que todos cumplan con su trabajo y meta el jueves.

- **Equidad en el Líder Masculino.** Es el otro dominio que puntúa más alto esto quiere decir que le importa mucho la justicia, no le gustan los engaños o mentiras y que la gente debe tener igualdad de condiciones sin preferencias. Y si algo no le parece junto lo habla en su momento y lo comenta porque siempre busca la equidad en las cosas.

Las recompensas en la empresa se dan por el desempeño sea por bonificación por cumplir metas, ascenso o mejorar el salario pero siempre con una justa causa. Las metas y reglas las desarrolla en conjunto con los directivos y en especial con el abogado para no tener inconvenientes futuros. Aunque en ocasiones le importa más el trabajo y cumplimiento de las metas que el reglamento en sí, porque afirma que hay trabajadores que hacen y cumplen más y por ejemplo no llegan puntuales mientras que otros no llegan a cumplirlas y de igual manera cumplen con el reglamento de trabajo. Sobre la discriminación o bullying en la empresa no la tolera porque tuvo un caso donde un trabajador no aceptaba que su jefe fuera mujer, ni más joven por lo que tuvo que tomar medidas estrictas con él.

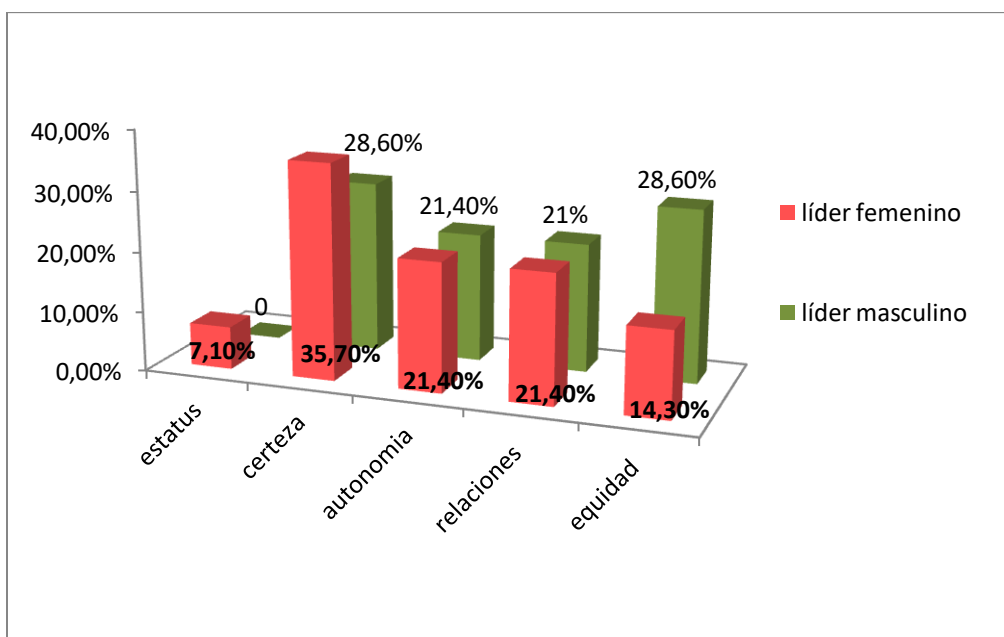


Figura 30 : Resultados del cuestionario, Modelo SCARF

Fuente: Elaboración propia (2016).

Al realizar las entrevistas en ambos líderes se denota una amplia diferencia en la forma de decir y actuar por ejemplo en el líder femenino se observó estar relajada, para responder tanto la

entrevista como el cuestionario no se demoraba en analizar, sino lo que primero venía a su mente lo comentaba, además iba respondiendo preguntas pero recordaba una idea para complementar una pregunta anterior y lo mencionaba. Y daba de referencias anécdotas vividas en la empresa a diferencia del líder masculino que se demoraba en responder y pensaba algunos minutos antes de dar una respuesta por lo que estas eran más estructuradas y parafraseadas en ocasiones se paraba a caminar y pensativo buscaba la respuesta a la entrevista y se notaba un poco inquieto.

También al comparar el cuestionario del Instituto de Neuroliderazgo entre los dos líderes se denotan grandes diferencias como se observa en la Figura 30 donde el líder femenino tiene un alto nivel de certeza, para tener un empate en el puntaje entre autonomía y relaciones mientras que el líder masculino tiende a estar emparejado entre certeza y equidad, y menor puntaje autonomía y relaciones. Aunque ambos tienen 21,4% en autonomía y relaciones la gran diferencia está entre equidad y estatus. Equidad demuestra más puntaje el líder masculino mientras que en estatus presenta mayor puntaje el líder femenino.

Para analizar las entrevistas se tuvo en cuenta lo que repitieron en varias ocasiones o quisieron hacer énfasis, además de las anécdotas aunque se tiene en cuenta que la memoria al traer un recuerdo a colación cambia del suceso que paso en realidad. Pero en rasgos generales se muestra que el líder femenino le afectan más las relaciones con sus empleados y como estén ellos (ponerse en sus zapatos), mientras que el líder masculino no se muestra tan cercano y aunque le importe su personal siempre pone una barrera para no entrar tanto en confianza. Ambos son muy planificadores y les gusta supervisar a sus trabajadores aunque el líder femenino muestra más control sobre ellos y es competitivo, mientras que él delega más en especial a los que les tiene una alta confianza.

Conclusiones y recomendaciones

Como primera medida se entrara a concluir sobre las hipótesis de estudio:

- H1a: Los líderes femeninos, son más carismáticos, una influencia idealizada (confianza, admiración y respeto), motivación inspiracional (fomentan el optimismo y entusiasmo) y consideración individualizada. Es decir una afinidad/relaciones, certeza y estatus.
- H1b: Mientras que los hombres se enfocan en las recompensas y en delegar funciones, son transaccionales, es decir, con mayor autonomía y equidad.

Dentro del compendio de datos y análisis de los mismos se puede observar que el líder femenino en el modelo de SCARF tiene los dominios más altos en certeza y relaciones. Teniendo certeza en 35.7% y relaciones 21.4% evidenciando ser una persona que le gusta planificar y que los trabajadores estén al tanto de los problemas de la empresa o de lo bueno que le ha pasado para tenerlos comprometidos y motivados, tiende a hablar con ellos de temas diferentes al de la empresa y le gusta acercarse a ellos, teniendo una relación de confianza y hablar de temas difíciles manejando la empatía e inteligencia emocional.

Al considerar que el elemento principal de la empresa es el empleado y se lo demuestra. Además desarrolla empatía haciéndose amiga de ellos, una compañera que los lidera y ellos muestran cercanía a ella, hasta algunos mencionan que el día que ella no esté en la empresa prefieren renunciar porque la consideran una buena líder, esto se observó en la encuesta de clima organizacional (Figura 9).

Con lo anterior se muestra una líder con influencia idealizada y consideración individualizada, pero también tiene motivación inspiracional que muestra un 7% en los resultados a comparación del líder masculino que obtuvo un 0% y de igual manera se denota en la entrevista ya que ella tiende a realizar mucho feedback positivo y negativo con todo el equipo de trabajo. Le gusta reunirlos y realizar una comunicación fluida para ver las cualidades o debilidades tanto de ellos como de ella y de la empresa. Tiene muy en cuenta las metas personales y los pequeños proyectos de ellos ayudando a guiar, planificar y organizar por ejemplo en la financiación de un crédito, hogar o cultivos.

Esto se correlaciona con lo que postula Eagly y Johannesen – Schmidt (2001) y Cuadrado (2003) mostrando que las mujeres cuando lideran tienden a fomentar las relaciones con los empleados, optimismo, confianza y respeto hacia sus colaboradores, desarrollando una retroalimentación constante y fomentando la motivación para cada colaborador. Con ello la hipótesis 1 a es verificada en la investigación dado que muestra un dominio de la certeza,

relaciones y estatus. Aunque también tiene desarrollado la autonomía pero en su trabajo mas no en el empowerment en los trabajadores.

Para el análisis de la hipótesis 1b se analiza al líder masculino teniendo en cuenta el dominio de autonomía y equidad. En el cual se refuta porque muestra un dominio en la certeza teniendo un puntaje alto pero de igual manera en la equidad y autonomía. Arroja en la equidad un 28.6% un porcentaje mayor que el líder femenino y que se confirma con la Figura 13 de retribución y recompensa que es más alto que en la otra empresa porque tiende a ser un líder que le gusta retribuir justa y equitativamente, tiene en cuenta el desempeño, responsabilidad y cumplimiento de los objetivos de los trabajadores.

Los que muestran estas características anteriormente mencionadas el empleador les delega y da autonomía en sus trabajos. Deja que desarrollen sus propias metas, metodologías y planificación, pero en el momento que piden una guía o colaboración él los ayuda. Y ofrece confianza a sus trabajadores aunque los supervisa y está al tanto de su trabajo.

Entonces si se tiene en cuenta que el líder masculino si presenta equidad y autonomía mayor que en el líder femenino se puede confirmar la hipótesis 1b y que de igual manera el líder femenino muestra mayor certeza, relaciones y estatus.

Aunque hay que tener en cuenta que presentaron un puntaje igual en autonomía y relaciones en cuanto que a ambos les gusta tener poder de decisión y desarrollo en su trabajo y tener buenas relaciones con los demás en su entorno laboral, familiar y social. Pero en la entrevista que se enfoca directamente con el colaborador y él con el papel de líder se denota que el líder masculino presenta mayor autonomía hacia sus trabajadores al igual que el líder femenino presenta mayor interés en las relaciones con sus colaboradores, enfoca valores como el respeto, confianza, cooperación, honestidad. Esto también lleva a confirmar la siguiente hipótesis:

- H2: Las mujeres líderes utilizan la empatía emocional y tienen la habilidad de socializar y de comunicación mientras que los hombres utilizan el pensamiento sistémico, analíticos.

Se verifica porque el líder femenino muestra mayor importancia en las relaciones con sus trabajadores, al igual que genera empatía, habilidad en la comunicación y socialización pero no solo con sus trabajadores sino también con otros stakeholders como proveedores, distribuidores y clientes. Desarrolla una relación y cercanía dado que para ella todos son importantes en la organización.

Mientras que el líder masculino aunque le importa las relaciones, se enfoca mucho en la metodología, planificación y control. Le gusta mucho analizar y ver todas las opciones antes de tomar una decisión y se observó en la entrevista a la hora de responder al tomarse su tiempo y pensar en la mejor respuesta posible a la pregunta. De cómo le gusta que sus trabajadores planifiquen y analicen antes de tomar una decisión, enseñándoles que cada día se aprende y genera conocimiento en su labor que aprendan de cada error y como hacer control para que no se vuelva a repetir.

- H3: El líder femenino presenta un mayor nivel de confiabilidad de la información con sus colaboradores que el líder masculino.

Ejemplo que se observa en las empresas del Cantón Iago Agrio del 2015 en el cual la disponibilidad de información y confiabilidad de darla es alta en el líder femenino ya que es bastante accesible en ofrecerla y obtuvo puntaje más alto teniendo una mejor relación con sus subalternos (Aguirre, 2015).

No obstante los resultados de esta investigación arrojan lo contrario ya que muestra al líder masculino más propenso a tener confianza y ofrecer la información mientras que el líder femenino solo da lo necesario. Ello se observa en la Figura 31 con más detalle donde 67% de los colaboradores de Cemco de Colombia sienten que les tienen más confianza para darles la información mientras que Proceramicol solo el 13% de sus colaboradores piensan eso, lo que lleva a la hipótesis 3 ser refutada.

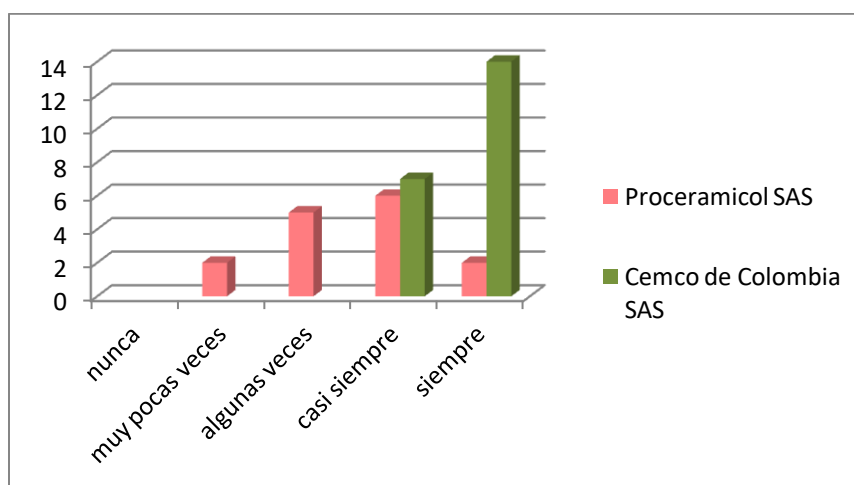


Figura 31 : Disponibilidad de la información para realizar su trabajo
Fuente: Elaboración propia (2016).

- H4: Los colaboradores del líder femenino presentan un nivel de participación alto en la toma de decisiones y relaciones interpersonales.

En las relaciones interpersonales se observa que un nivel alto porque el líder le importa mucho el trabajo en equipo, como ellos se sienten con sus compañeros y está pendiente de los problemas o conflictos que se presentan entre ellos. En el apartado de análisis de clima organizacional Figura 8 las relaciones interpersonales puntúan con un 4,1 de 5 como puntaje máximo. Lleva que la hipótesis 4 se cumpla en cuanto que al líder femenino escuche a sus trabajadores, pide sus opiniones para la toma de decisiones y las tiene en cuenta a la hora de elegirla. Además de fomentar las relaciones interpersonales y compartir con ellos tiempo con ellos sin tener en cuenta el trabajo sino ser más un equipo de “fútbol” como lo sigue el líder femenino.

Como se puede observar en la Figura 32 los colaboradores piensan con un 40% que tienen una alta participación en la toma de decisiones, un 33% casi siempre y un 27% algunas veces. Logra un puntaje alto en su totalidad pues sienten que los toman en cuenta a la hora de dar su opinión, aunque como se observa en el análisis de entrevista el líder tiende a tener autonomía en su trabajo y pueda que tengan en cuenta la opinión de sus trabajadores pero al final el que decide es ella. Aunque ella no da tanta autonomía y se denota en la entrevista al mencionar que supervisa lo que realizan los trabajadores y ellos consultan con ella antes de tomar una decisión importante en su labor diaria.

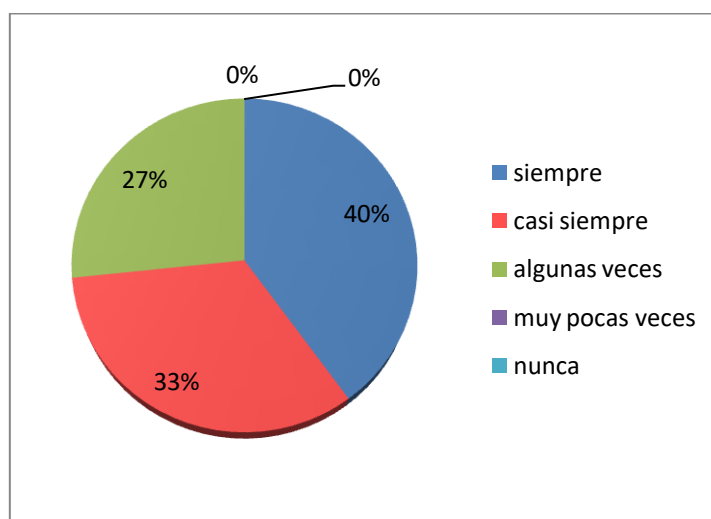


Figura 32 : Mi jefe apoya las decisiones que tomo, Proceramicol SAS
Fuente: Elaboración propia (2016).

Esto se contempla en el estudio de Aguirre (2016) al analizar 361 empresas del Cantón Agrio Lago concluyendo que el nivel de participación en la toma de decisiones de los colaboradores con un líder femenino es alto pero de igual manera el líder comúnmente no deja que los trabajadores tomen sus propias decisiones en su trabajo.

Ya para mencionar la toma de decisiones que debe realizar el líder femenino a diario teniendo o no en cuenta a sus colaboradores, se analiza el sistema 1 y sistema 2 de Kahneman donde la decisión se toma de forma instintiva, emocional y rápida con excepción de las decisiones complejas donde entra el sistema 2. Esto se reafirma con Pallarés (2011) al mencionar que la memoria emocional afecta en el proceso de toma de decisiones en especial del cerebro femenino por ende el líder femenino favorece a los stakeholders de la organización, ya que el proceso de toma de decisiones requiere tres aspectos: autoobservación, razonamiento y gestión de las emociones (Braidot (2010). Citado por Pallarés, 2011 p. 27). Además como menciona López (2011), se ha demostrado que la corteza cingulada anterior es mayor en las mujeres (esta tiene ver con la toma de decisiones) y se presentan surcos más intensos en el lóbulo temporal donde se presentan las emociones.

- H5a: Se presenta en los colaboradores más sentido de pertenencia en la empresa Proceramicol S.A.S que Cemco de Colombia SAS.
- H5b: Se presenta en los colaboradores más sentido de pertenencia en la empresa Cemco de Colombia SAS que Proceramicol S.A.S

Como se realizo en el apartado de análisis del clima organizacional el sentido de pertenencia de los colaboradores de ambas empresas es alto y teniendo una escala de 1 a 5 la empresa del líder femenino presenta 4,4 y del líder masculino 4,7 puntos siendo ambas organizaciones muy estables con sus colaboradores, fomentadoras del compromiso y sentido de pertenencia. Pero por esa diferencia de 0,3 puntos se confirma la hipótesis 5b mientras que la hipótesis 5a se rechaza, porque los colaboradores presentan más sentido de pertenencia en la empresa Cemco de Colombia SAS que Proceramicol SAS. En algunas conversaciones con los trabajadores se mostro que Proceramicol al tener empleados nuevo no sienten el mismo nivel de pertenencia pero al igual Cemco de Colombia con los trabajadores temporales.

Ya teniendo las conclusiones y respectivo análisis de las hipótesis ahora se realizara el enfoque en analizar el impacto organizacional de las características del género femenino y masculino desde el enfoque de la neurociencia para poder entender el comportamiento y

contribución a la mejora del clima organizacional. Con la respectiva indagación del clima y liderazgo enfocada en el modelo SCARF podemos observar características, diferencias y similitudes entre el líder femenino y masculino esto afectando a los empleados en la forma de interactuar, desarrollar el trabajo y sentirse en el lugar de trabajo junto a sus compañeros y jefe.

Con la neurociencia cognitiva podemos optimizar y analizar la planificación, memoria y aprendizaje entre otras aplicadas a las organizaciones Logra que el neuroliderazgo mejore el trabajo en equipo y grupos además de la motivación comunicación y proyección en los objetivos (Braidot, 2014, p. 1-10).

Como sabemos el líder femenino estudiado en esta investigación tiende a tener dominio en certeza, relaciones, estatus y autonomía, con énfasis en las relaciones, comunicación, empatía y motivación mientras que el líder masculino se enfoca en la equidad, armonía, certeza y relaciones, dando importancia en la igualdad de recompensa, planeación y metodología de llevar las cosas, además un acompañamiento y motivación al empleado.

Al analizar desde la neurociencia y la investigación del cerebro femenino de López (2011), la corteza del lóbulo temporal tiene mayor densidad de neuronas logrando mejor fluidez verbal, comunicación y comprensión del lenguaje, de igual forma la amígdala que aporta en el aprendizaje y memoria emocional se activa mas la izquierda mientras que en el masculino la derecha, lo que expone que las mujeres vivencia mejor un recuerdo emocional, tienen vulnerabilidad ante conflictos. Además como menciona López (20011) la amígdala en la mujer tiene mayor conexión con la corteza orbitofrontal logra controlar mejor las emociones y tener una inteligencia emocional en los procesos cognitivos. Tiene superioridad en las neuronas espejo por lo que tiene más empatía y comunicación, además de demostrar sus emociones, lo que se correlaciona con el resultado del líder femenino de la presente investigación, al tener dominio en la certeza, estatus y relaciones. Al mismo tiempo de mostrar un mejor estilo de liderazgo y estabilidad del empleado en el clima organizacional.

Temas esencial para el nuevo liderazgo en las organizaciones porque estudios han demostrado que el proceso emocional es fundamental no solo para las relaciones y empatía sino además para la toma de decisiones dejando a un lado la teoría que las organizaciones necesitan un proceso racional y con un mundo cambiante en su forma de pensar, sentir, económico y otras variables llevando a que la gestión emocional como característica fundamental del líder.

Una de las áreas donde se denota una gran diferencia es en el cuerpo calloso mostrando que el cerebro masculino esta mejor concebido para analizar, explorar y con un pensamiento

sistémico que se desarrolla también por la testosterona que desarrolla más el hemisferio derecho. Los hombres tienen 6,5 más de materia gris mientras que las mujeres tienen más materia blanca tendiendo a que ellos sean más propensos al razonamiento concreto. (Braidot, 2010. Citado por Pallarés, 2011). Algo que demostró el líder masculino en la entrevista, de igual forma el presenta también inteligencia emocional presentando un buen puntaje en certeza y equidad lo que muestra que para él es importante la forma como se ayuda a los trabajadores a lograr sus metas y enfocarlos con el fin que puedan aprender constantemente para con el fin tratarlos a todos por igual y lograr que sean autónomos en su trabajo.

Ya para concluir en este sentido se ve el impacto que tiene en las organizaciones un líder femenino o masculino sin decir cual es mejor o no, pues las dos empresas presentan un buen clima organizacional y un buen desempeño laboral, mas sin embargo cada uno tiene su forma de relacionarse y desempeñar su cargo logrando que se demuestre que los estudios previos en neurociencia se relacione con el estudio de la presente investigación.

Es menester tener en cuenta la cultura, formación y demás factores externos e internos, además de la neuroplasticidad porque se va esculpiendo el cerebro desde temprana edad y por ende no se puede dar un único patrón de comportamiento o formación de líder masculino o femenino por lo que cada persona tiene una forma de liderar y de tomar decisiones como gerentes. Comprendiendo que se va aprendiendo, memorizando y cambiando en la forma de pensar y ser.

Pero con este estudio se puede observar que el líder puede entender y comprender la forma en que actúa y que dominios predominan en su entorno laboral con el fin de mejorar y crear estrategias de aprendizaje para ser cada día mejor.

Recomendaciones

En línea de esta investigación académica para futuros investigadores en neuroliderazgo se dejan las siguientes preguntas, reflexiones abiertas y ampliación del tema. Preguntas como

- ¿Hasta dónde se puede cambiar teniendo en cuenta los dominios predominantes y menos sobresalientes?
- ¿Será que cambian el líder femenino o masculino de acuerdo a las culturas y esto como afecta a las organizaciones?

- ¿Qué resultados se darían sí se aplican herramientas de neurociencia a los dos líderes investigados?
- ¿Cambian los resultados al aplicar una investigación con herramientas de neurociencia aplicando tanto al líder como a los colaboradores en ambas organizaciones?
- ¿Qué estrategias se pueden implementar para que se desarrolle desde temprana edad los 5 dominios de SCRAF en ambos géneros?
- Si se está rompiendo este paradigma del cambio de estilo de liderazgo cómo afecta la nueva formación de generación Z.

Como reflexión y recomendación se debe tener en cuenta que en ocasiones se puede dar que las personas responden de acuerdo a los estándares de la sociedad, dando respuestas estandarizadas y correctas para ellos, por ende se debe tener muy en cuenta el lenguaje no verbal y el entrevistador sepa analizar cada detalle. Y más aun complementar con una data collection de herramientas de neurociencia con el fin de correlacionar lo que responde con lo que en realidad piensa o siente inconscientemente.

Esta investigación da para ampliar la línea de investigación uniendo neuroventas, neuromarketing y neuroliderazgo, ya que el líder puede llevar a su equipo de ventas a tener un mejor desempeño logrando un mejor servicio al consumidor y al mismo tiempo construir una relación estrecha con ellos y clientes fieles. Al estudiar al líder, colaboradores de ventas y al consumidor para lograr una mejor conexión entre los stakeholders.

Bibliografía

- Aguirre, A. R. (2016). *El liderazgo femenino en las empresas del cantón lago Agrio para el año 2015*. Universidad Nacional de Loja. Ecuador.
- Arana, A. (2012). Neuroliderazgo. Una perspectiva innovadora del liderazgo. Global Learnership. Consulting. Recuperado en: http://www.glcconsulting.com.ve/articulos/Articulo_Neuroliderazgo_Una_Perspectiva_Innovadora_del_Liderazgo_Arnoldo_Arana.pdf
- Betancourt, A. (2011). Lóbulo Frontal. [Figura 3]. Recuperado de: <http://pt.slideshare.net/TheHelenabp/lbulo-frontal>
- Braidot, N. (2013). Neuromanagement y neuroliderazgo cómo se aplican los avances de las neurociencias a la conducción y gestión de organizaciones. *Ciencias administrativas*. UNLP.
- Braidot, N. (2014). Neuromanagement. La revolución neurocientífica en la conducción del management, del management al neuromanagement [Figura 2]. P 36. Recuperado de: https://books.google.com.co/books?id=NewLBAAAQBAJ&pg=PA10&dq=neuromanagement&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=neuromanagement&f=false
- Braidot, N. (2014). *El género en el cerebro. Diferencias que contribuyen a explicar estilos de liderazgo y gestión de organizaciones*. Braidot Business & Neuroscience. International Network. P. 1-9. Recuperado en: [http://www.braidot.com/upload/papers/684_neuroliderazgo-neuromanagement._el_genero_en_el_cerebro_\(9p\)_130826.pdf](http://www.braidot.com/upload/papers/684_neuroliderazgo-neuromanagement._el_genero_en_el_cerebro_(9p)_130826.pdf)
- Braidot, N (2014). *Las neurociencias como fuente de oportunidades para la innovación en las organizaciones*. Braidot Business & Neuroscience. International Network. P. 1-10.
- Chahin, T. (2016). El impacto de los trabajos de Daniel KAHNEMAN en la Administración. *Ciencias Administrativas*, vol. 4 (7). P. 95-108. Recuperado desde: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/53186/Documento_completo__pdf-PDFA.pdf?sequence=4

- Cuadrado, I. (2003). ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *Psicología Social*, 2003, 18 (3), p. 283-307
- Contreras, D., Catena, A., Cándido A., Perales, J.C. y Maldonado, A. (2008). Funciones de la corteza prefrontal ventromedial en la toma de decisiones emocionales. *International Journal of Clinical and Health Psychology*. Universidad de Granada. España. p.285-313
- Dávila de León, C. y Juménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, Pontificia Universidad Católica del Perú, vol32 n 2 pp. 272-302. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/pdf/3378/337832618004.pdf>
- Eagly, H. & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- Eagly, A. H. & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 781-797.
- Gibson, C. B. (1995). An investigation of gender differences in leadership across four countries. *Journal of International Business Studies*, 26, 255-279.
- Goleman, D. (2008). *Inteligencia Emocional*. Kairós, p. 10.
- Hernández, R., Fernández C. y Baptista L. P. (2010) *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill. P. 5 Bogotá.
- Kahneman, D. (Sin fecha). Fidelity Worldwide Investment. *Thinking Fast and Slow*. Recuperado de: http://lacartadelabolsa.com/leer/articulo/las_dos_mitades_en_las_que_se_divide_nuestro_cerebro_y_como_influyen_en_las

- López, N. (2011). Cerebro femenino. Universidad de Navarra. N 39. Recuperado de <http://www.asociacioneuc.org/documentos/docsEUCs/59EUCCerebrofemenino.pdf>
- Maestú, F., Ríos, M. y Cabestrero, R. (2007). *Neuroimagen. Técnicas y procesos cognitivos*. Barcelona: Elsevier Masson. P 156-159
- Martínez-Selva, J.M.; Sánchez-Navarro, J.P.; Bechara, A. & Román, F. (2006). Mecanismos cerebrales de la toma de decisiones. *Rev Neurol*, 42(7), 411-418. Recuperado en: <http://www.neurologia.com/pdf/Web/4207/u070411.pdf>
- Moncayo, B.C. y Zuluaga, D. (2015). *Liderazgo y género: barreras de mujeres directivas en la academia*. Universidad del Norte, Colombia. p 142-177.
- Painter- Morland. M. (2012). Género, liderazgo y organización. Valores y ética para el siglo XXI. De Paul University, Chicago. P. 475 – 503.
Recuperado de: https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/02/valores_y_etica_esp.pdf
- Pallarés, D. V. (2011). *La neurociencia aplicada al estudio del género: ¿una nueva perspectiva ?* Universitat Jaume I. Fòrum de Recerca n 16 p. 17 – 35. Recuperado en <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/77146>
- Peraza, Y., & Remus, M. (2004). Clima organizacional: Conceptos y experiencias. *Transporte Desarrollo y Medio Ambiente*, vol.24 n1/2, 27-30.
- Rock, D. (2008). *SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others*. Neuroleadership Journal. Australia. p. 1-10
- Sánchez-Navarro, J.P. y Román, F. (2004). Amígdala, corteza prefrontal y especialización hemisférica en la experiencia y expresión emocional. Universidad de Murcia, *Anales de Psicología*, vol 20 n 2, p 223-240. Recuperado de: www.um.es/analesps/v20/v20_2/05-20_2.pdf

Serrano, B. y Portalanza A. (2014). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*. Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Elsevier España. 5 (11).

Sutil, L. (2013). *Neurociencia, Empresa y marketing*. ESIC. España. P. 116

Trujillo, Y. *Neuroliderazgo: El desafío del líder actual en tiempo de reformas educativas. Monografía: Curso de Neurociencias y Liderazgo "Neuroliderazgo"*. Asociación Educar. Chile

Universidad Internacional de la Rioja (2016) .*Tema 1. Neuromanagement*. Material no publicado

Universidad Internacional de la Rioja, Neurociencias aplicadas a las empresas (2016). *Tema 3. Neuroliderazgo: contextualización del concepto liderazgo al neuroliderazgo*. Material no publicado

Universidad Internacional de la Rioja (2016) .*Tema 4. La inteligencia emocional que aplica el neuroliderazgo*. Material no publicado

Universidad Internacional de la Rioja, Neurociencias aplicadas a la empresa (2016). *Tema5. Modelos de neuroliderazgo*. Material no publicado

Universidad Internacional de la Rioja, Técnicas Neurociencia (2016). *Tema 9. Medidas psicofisiológicas periféricas*. Material no publicado

Universidad Internacional de la Rioja. (2016). *Tema 11. Funcionamiento ejecutivo. Toma de decisiones*. Material no publicado

Yusset, A., Echeverri, L.M., Lizarazo S., Quevedo A.J. y Sanabria B. (Sin fecha). *Evaluación del clima laboral – Escala EDCO*. Ficha técnica del instrumento. Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Bogotá. Recuperado de: <http://www.contenidos.campuslearning.es/CONTENIDOS/610/curso/pdf/PDDRH-Parte%201-CASO%20PRACTICO%20N%C2%BA%201-Documento%20N%C2%BA%203.pdf>

Anexos

Anexo 1. Cuestionario diseño de campo



Encuesta de Modelo SCARF Self por el Instituto de NeuroLeadership

Nombre: _____

Empresa: _____

Cargo: _____ **Edad:** _____

SCARF Self es una encuesta de múltiples opciones corta que tarda sólo unos minutos en completarse. Está diseñado para presentarte al modelo SCARF un modelo actualizado para los gerentes y darte una idea del orden en el que los elementos SCARF te importan.

No hay respuestas correctas o incorrectas. Se le pedirá que considere lo que cree que serán sus preferencias, seguido de una serie de preguntas de opción múltiple. Simplemente elija la declaración que mejor describa cómo reaccionaría en cada uno de los escenarios dados. Simplemente enfóquese en lo que probablemente haría en esa situación.

1. Varios miembros de un equipo del cual formas parte, están en desacuerdos y vienen a pedirle ayuda. Que empezarías hacer:

- a) Aclarar lo que esperan de ti
- b) Hablar con ambas partes aparte para oír su punto de vista
- c) Buscar una solución que se adapte a todas las partes
- d) Trate de resolverlo sin hablar con nadie
- e) Desearía que estuviera a cargo para que pudiera decirles qué hacer

2. Alguien llega tarde para una reunión con usted. ¿Cuál es tu respuesta más probable?

- a) Estás molesto porque trabajaste duro para llegar a tiempo para ellos
- b) Asegúrese de que ellos tengan la hora, fecha y lugar correctos
- c) Usted se pregunta qué ha pasado para que lleguen tarde
- d) Usted desea que haya traído su computadora portátil así podría utilizar mejor el tiempo y no atrasarse en la reunión
- e) Te sientes decepcionado por ellos

3. Su jefe le ha dado retroalimentación porque usted no hizo bien un proyecto importante. Que hizo:

- a) Creo que la retroalimentación fue unilateral
- b) Solicite más detalles sobre la retroalimentación
- c) Resolvió ejecutar proyectos a tu manera en el futuro
- d) Siéntase incómodo con su jefe y evítelo durante el resto de la semana
- e) Sentirse decepcionado por haber decepcionado a su jefe

4. Usted ha sido puesto en espera para obtener alguna ayuda técnica importante. Usted:
- Se molesta que no están tratando con usted de inmediato
 - ¿Quieres saber cuánto tiempo tendrás que esperar?
 - Utilice el tiempo para responder mensajes de correo electrónico
 - Siento pena por la persona que te ha puesto en espera, ya que suena estresado
 - Espera pacientemente - todo el mundo está en el mismo barco
5. Es el primer día de su nuevo trabajo de gestión y usted está pensando en su nuevo equipo. La primera reunión que programes es:
- Un relajado almuerzo 'conocer a los demás', con todo el equipo
 - Con tu jefe para averiguar lo que es importante para ellos
 - Con todo el equipo para aclarar las expectativas
 - Con recursos humanos para comparar su salario con el resto del equipo
 - Con cada persona para averiguar cómo quieren ser manejados
6. Usted va en un vuelo de larga distancia en el extranjero. Usted:
- Llega al aeropuerto con un montón de tiempo de sobra - llegar tarde lo estresa
 - Llegar al aeropuerto justo a tiempo - el avión no saldrá sin ti
 - Ojalá tuviera una mayor variedad de películas y comidas
 - Espero que te sientas al lado de alguien con quien te sientas cómodo
 - Espero que te mejoren el vuelo debido a sus millas de viajero frecuente
7. Su familia le está presionando para que pase más tiempo con ellos. Usted:
- Ojalá supiera cómo hacerlos felices
 - Me siento mal que los haya molestado
 - Se siente frustrado, ya que no entienden lo ocupado que está
 - De acuerdo, pero pedirles que dejen hacer los arreglos que te correspondan
 - Sientes molestia, ya que no le dan ningún crédito por el esfuerzo que haces
8. Usted está buscando un coche nuevo para comprar. ¿Cómo decides qué coche comprar?
- Leer y comparar las revistas de la industria
 - No se necesita ninguna decisión - ya sabes el coche que quieres
 - Ir a los distribuidores más grandes con la gama más amplia
 - Su familia tiene una gran relación con un distribuidor local - usted comprará a través de ellos
 - Puedes comprar en línea para encontrar la mejor oferta
9. Usted se ha inscrito en un nuevo programa de capacitación. Tú:
- Encantado de aumentar sus competencias
 - Emocionado por conocer a un nuevo grupo de personas
 - Nervioso acerca de lo que se podría esperar de usted
 - Le preocupa que tenga que hacer cosas que no quiere hacer
 - Esperando que todos pongan la misma cantidad de esfuerzo

- 10.** Estás llevando a un viejo amigo a cenar. ¿Es más probable que:
- a) Ir a su local favorito donde todos conocen el lugar
 - b) Quieres ver el restaurante más nuevo de la ciudad
 - c) Averigüe el tipo de comida que le gusta a su amigo y luego elija
 - d) Anime a su amigo y decida juntos
 - e) Ir donde las críticas son consistentemente bueno
- 11.** Los amigos vienen a quedarse para el fin de semana. Usted:
- a) Pase toda la semana planeando el itinerario
 - b) Esperamos pasar tiempo de calidad juntos
 - c) Envía a tus amigos sugerencias sobre qué hacer y haz que recojan las ideas que más les atraen
 - d) Ojalá estuvieran llegando en otoño cuando su ciudad y jardín son mejor
 - e) Tiene esperanza de conseguir tiempo para recargar energía para el fin de semana
- 12.** Su jefe quiere invitarlo para celebrar una reciente victoria. Usted:
- a) Sentirse muy contento de ser reconocido por su buen trabajo
 - b) Piensa que es genial que tu jefe comparta la buena fortuna
 - c) Espero que pueda elegir a dónde ir
 - d) Sugerir que haga algo con todo el equipo en su lugar
 - e) Aclarar con su jefe exactamente lo que hizo y que le gusto
- 13.** Su equipo está trabajando en un proyecto importante que está estancado esperando las decisiones de otros departamentos. Usted:
- a) Se siente perjudicado por toda la burocracia
 - b) Habla con los otros gerentes para conocer más detalles
 - c) Ojalá los demás entendieran lo mucho que esto ralentiza a su equipo
 - d) Se preocupa por el impacto que esto tendrá en la moral de su equipo
 - e) Se estresa sobre la impresión que esto da a su credibilidad
- 14.** Te resulta difícil conectarte con algunos de los miembros más jóvenes de tu equipo. Usted:
- a) Pregúntarle cómo podría trabajar en esto juntos
 - b) Leer en internet para encontrar algunas ideas para implementar
 - c) Llévalo a almorzar para encontrar una conexión
 - d) Hablar con otros gerentes para averiguar qué funcionó para ellos
 - e) Darles una charla sobre como respetar a su manager

La siguiente encuesta se encuentra también en:

<http://www.scarfsolutions.com/selfassessment.aspx>

Anexo 2. Cuestionario entrevista

Guía de entrevista en formación de la investigación

Cómo entrevistador se debe presentar y generar una relación de confianza que le permita al líder sentirse cómodo al compartir sobre su vida personal y cargo profesional. Recordar que no hay respuestas buenas o malas es solo para conocer su estilo de liderazgo.

Nombre del Líder: _____

Edad: _____ **Cargo:** _____ **Empresa:**

Años de experiencia: _____ **Hora y Fecha:** _____

1. Estatus

Ante dificultades con un colaborador porque su trabajo se ha desarrollado mal ¿Cómo resuelve el problema?	
Los colaboradores tienen confianza y le cuentan cuando tienen problemas personales o solo problemas relacionados con el trabajo	
¿Cómo les ayuda a sus colaboradores a cumplir sus metas?	
Tiene retroalimentación positiva o negativa con sus trabajadores. ¿Cómo la lleva a cabo?	
Ha recibido en alguna ocasión comentarios negativos sobre su trabajo por parte de un colaborador.	

2. Certeza

¿Cuándo la empresa está pasando por malos momentos, les comenta a sus trabajadores o cree que no es oportuno?	
¿Cómo es su relación con sus colaboradores?	
¿Les aclara a sus trabajadores los objetivos y metas de la empresa?	
¿Los colaboradores tienen comodidad de preguntar sobre las	

metas de la organización?	
¿Cómo resuelve los problemas de la empresa? Intenta resolverlos primero solo antes de discutirlo con los colaboradores o prefiere comunicarlo a ellos	

3. Autonomía

¿Delega autonomía a sus colaboradores o prefiere estar pendiente de cómo realizan su trabajo?	
¿Ante un problema el colaborador toma la decisión de resolverlo o lo comenta con usted primero?	
¿Tiene que estar pendiente de sus trabajadores para realizar su cargo?	
¿Las metas como las define la organización? Junto a los colaboradores o solo los directivos	
¿Cómo organiza y administra su trabajo incluyendo habilidad para promover la cooperación, empowerment e iniciativa en la organización?	

4. Afinidad/Relaciones

¿Cómo genera espacios para aumentar las relaciones con sus trabajadores?	
¿Cómo cree que deben ser las relaciones entre un trabajador y jefe?	
¿Cuál ha sido su peor problema con un trabajador y como la resolvió?	
¿Cómo maneja las relaciones entre sus colaboradores?	
¿Ha habido irrespeto, desconfianza o falta de comunicación? Cómo fue la experiencia y lo solucionó.	

5. Equidad/ Justicia

¿Qué tipo de recompensas da la organización y usted como	
----------------------------------------------------------	--

líder?	
¿Cómo definen las reglas que deben seguir los empleados?	
Ante una caso que un empleado sea colaborador, proactivo pero llega siempre media hora tarde porque tiene que ir a dejar a su hijo al colegio. Pero por reglamento de la empresa se debe exigir la puntualidad, ¿cómo lo solucionaría?	
En un escenario donde el empleado es descortés, altanero con sus compañero, cómo actuaría ante este empleado?	
Ha existido alguna discriminación o bullying en su organización. Comente el caso.	