



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN**

Yo: **STEFANIE LIZETTE ALMEIDA CAMPANA**, CC. 172003778-5, autora del trabajo de graduación intitulado: **“LIDERAZGO TÓXICO: INFLUENCIA DE FACTORES DISFUNCIONALES DE LA PERSONALIDAD EN EL LIDERAZGO”**. ESTUDIO REALIZADO EN UN GRUPO DE JEFES DE EMPRESAS PRIVADAS EN LA CIUDAD DE QUITO EN EL AÑO 2013, previo a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, febrero 2014

**STEFANIE LIZETTE ALMEIDA CAMPANA**

**CC. 172003778-5**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**DISERTACION PREVIA A LA OBTENCION DEL TÍTULO DE  
PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**

**LIDERAZGO TÓXICO: INFLUENCIA DE FACTORES  
DISFUNCIONALES DE LA PERSONALIDAD EN EL LIDERAZGO.  
ESTUDIO REALIZADO EN UN GRUPO DE JEFES DE EMPRESAS  
PRIVADAS EN LA CIUDAD DE QUITO EN EL AÑO 2013**

**Por**

**STEFANIE LIZETTE ALMEIDA CAMPANA**

**DIRECTOR: DR. JAIME MORENO VILLEGAS**

**QUITO, OCTUBRE 2013**

## **AGRADECIMIENTOS**

Expreso mis más grandes y sinceros agradecimientos a mis padres, Mónica Campana y Patricio Almeida, por las enseñanzas, las oportunidades, el cariño infinito y el apoyo brindado en cada una de las etapas de mi vida.

A mis hermanos, David y Diego, por el cariño, el apoyo y la preocupación demostrada en todo momento.

A mi gran amiga María Belén Andrade, por ser parte de todos los eventos importantes de mi vida, y por el soporte brindado en los buenos y malos momentos.

Al Dr. Jaime Moreno Villegas, mi profesor y director de tesis, por el apoyo brindado, el aporte de sus conocimientos y experiencia, el trabajo y la dedicación al desarrollo y culminación de este proyecto.

Al jurado calificador, por dedicar su tiempo y aceptar ser parte de este momento importante.

## Contenido

<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>5</b>
<b>REVISIÓN TEÓRICA SOBRE EL LIDERAZGO.....</b>	<b>5</b>
1.1 Definición de liderazgo.....	5
1.2 Origen e Importancia del Liderazgo .....	6
1.3 Efectos del Liderazgo en las Organizaciones .....	8
1.4 Teorías de Liderazgo .....	9
1.4.1 Teoría de Rasgos de personalidad.....	9
1.4.2 Teorías conductuales.....	10
1.4.3 Teoría de Contingencia.....	11
1.4.4 Teoría de Liderazgo Psicodinámico.....	12
1.4.5 Teoría de Gestión por Competencias .....	13
1.5 Estilos de liderazgo.....	14
1.5.1 Modelo de Rensis Likert.....	14
1.5.2 Teoría de Mc Gregor: X vs. Y .....	14
1.5.3 La rejilla Gerencial de Blake y Mouton.....	15
1.5.4 Liderazgo Transformacional y Transaccional.....	16
1.5.5 Control Obrero.....	17
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>20</b>
<b>REVISIÓN TEÓRICA SOBRE EL LIDERAZGO TÓXICO.....</b>	<b>20</b>
2.1 Definición de Liderazgo Tóxico .....	20
2.1.1 Liderazgo Incompetente, Mal Liderazgo, Liderazgo Destructivo y Liderazgo Tóxico.....	21
2.2 Características de los Líderes Tóxicos.....	22
2.2.1 Tipos de líderes Tóxicos .....	24
2.3 Causas del Liderazgo Tóxico.....	25
2.3.1 Líderes carentes de competencias y capacitación .....	26
2.3.2 Triángulo Tóxico .....	27
2.3.3 Personalidad.....	31
2.4 Consecuencias del Liderazgo Tóxico .....	32
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>35</b>

<b>INFLUENCIA DE LOS FACTORES DISFUNCIONALES DE LA PERSONALIDAD EN EL LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES .....</b>	<b>35</b>
3.1 Personalidad.....	35
3.1.1 Desarrollo de la Personalidad .....	35
3.1.2 Clasificación de los Rasgos de Personalidad .....	40
3.3 Factores Disfuncionales de la Personalidad.....	41
3.3.2 Indicadores y Clasificaciones de los Factores Disfuncionales de la Personalidad y su Adaptación al Ámbito laboral .....	45
3.3.1 Bases teóricas sobre la influencia de Factores Disfuncionales de la Personalidad en el Liderazgo en Organizaciones .....	49
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>56</b>
<b>ESTUDIO SOBRE LA INFLUENCIA DE LOS FACTORES DISFUNCIONALES DE LA PERSONALIDAD EN EL LIDERAZGO DE JEFES EN EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO EN EL AÑO 2013 .....</b>	<b>57</b>
4.1 Antecedentes de la Industria y el Liderazgo en Organizaciones en el Ecuador.....	57
4.2 Datos Estadísticos sobre las Empresas en el Ecuador.....	59
4.3 Definición de Universo y Muestra del Estudio.....	60
4.3.1 Universo.....	60
4.3.2 Muestra .....	60
4.4 Elaboración de la encuesta.....	61
4.5 Aplicación de la Encuesta.....	63
4.6 Procesamiento de Datos.....	64
4.6.1 Correlación Entre Variables.....	65
4.6.2 Regresión Estadística o Regresión a la Media .....	67
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>71</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>74</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>76</b>

## **RESUMEN**

A partir de la conformación de organizaciones, los diferentes estilos de liderazgo comenzaron a tomar forma, con el fin de guiar equipos de trabajo para la consecución de objetivos empresariales. En algunos casos los resultados de dicha gestión resultan favorables, pero en otros se evidencia una deficiencia en el desempeño de los colaboradores, así como la afectación del estado anímico, emocional, psicológico e incluso físico de los mismos.

El liderazgo tóxico ha sido un tema de estudio y análisis a nivel internacional. Sin embargo, en el Ecuador no se registran investigaciones o datos que indiquen su presencia en las instituciones, a pesar de que su práctica y desarrollo es cada vez más evidente.

La presente tesis pretende demostrar que existen factores disfuncionales de la personalidad en dirigentes, que se relacionan directamente con el bajo desempeño y con el mal estar psicológico, emocional y físico de los trabajadores, haciendo que el liderazgo cumpla un papel nocivo.

A los fines indicados precedentemente, se efectuará una recopilación teórica sobre aportes e investigaciones realizadas por varios autores sobre el tema. Adicionalmente se llevará a cabo un estudio en las empresas privadas de la ciudad de Quito, lo cual permitirá poner en evidencia la situación actual del liderazgo tóxico en las organizaciones de la ciudad, así como definir sus causas y consecuencias.

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto se llevó a cabo para la obtención del título de tercer nivel de la carrera de Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica de Quito. Constituyó una gran oportunidad para investigar sobre un tema que, a pesar de su importancia, no ha sido suficientemente desarrollado en el país. Se trata de generar un aporte al bienestar del trabajador y al desarrollo de las organizaciones, a través de la investigación de las causas, efectos y estadísticas del liderazgo tóxico en las empresas privadas de la ciudad de Quito. Existen falencias en la dirección de equipos de trabajo por parte de los jefes, que repercuten negativamente en el bienestar de los colaboradores y así mismo en su desempeño laboral.

Se pretende contribuir con datos reales de empresas de Quito, sobre la influencia de factores disfuncionales de la personalidad en el liderazgo. De esta manera, las organizaciones podrán analizar la validez de los procesos de selección que se llevan a cabo para el nombramiento de dirigentes, así como los métodos de evaluación del desempeño a los mismos, evaluaciones de clima organizacional, etc., tomando en cuenta que es necesario evaluar los aspectos psicológico en las cabezas de grupo.

En el Ecuador no se han realizado investigaciones ni se conocen datos estadísticos sobre el “liderazgo tóxico” en empresas del país. En las diferentes universidades del territorio, después de una extensa investigación, se encontraron dos disertaciones que se relacionan con el tema propuesto. En la Universidad Andina Simón Bolívar del Ecuador, Diego Sánchez Angulo realizó una disertación titulada “Liderazgo, gerencia y principios”, la cual pretende ser una base teórica para apoyo gerencial en las empresas. Por otro lado, Alexandra Carvajal Álvarez y Katia Puente Palacios elaboraron una tesis denominada “Como ven los trabajadores a su jefe” en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, acercándose a la perspectiva real del subordinado con relación a su líder empresarial.

Este estudio sería el primero que se enfoca en la relación entre factores disfuncionales de la personalidad en jefes y su liderazgo.

Desde hace algunos años, las falencias en el liderazgo de jefes han sido atribuidas a la carencia o deficiencia de competencias. Existen teorías que afirman que los factores disfuncionales de la personalidad en líderes repercuten en el direccionamiento de equipos de trabajo, generando incluso consecuencias nocivas a nivel físico y psicológico en los trabajadores. Se pretende investigar si esta explicación es válida. De ser así, ¿Cuáles son los factores disfuncionales que influyen en el liderazgo tóxico? ¿En qué magnitud se encuentran presentes en los jefes de empresas privadas? ¿Qué consecuencias generan en el trabajador y su desempeño?

El estudio no se enfocará en la evaluación de la personalidad de los jefes, sólo se identificarán y analizarán los factores de la misma que influyen en el liderazgo. En caso de identificar rasgos disfuncionales de la personalidad en líderes, el plan de acción quedará a consideración de los lectores.

El objetivo general de la investigación es determinar si los factores disfuncionales de la personalidad influyen de manera tóxica en el liderazgo de jefes. Para esto se procederá revisar la literatura y realizar el análisis teórico sobre el liderazgo tóxico, establecer los factores disfuncionales de la personalidad que van a ser estudiados, diseñar, aplicar y analizar los resultados de la encuesta de heteroevaluación de liderazgo tóxico. De esta manera, se comprobará las siguientes hipótesis:

*Los factores disfuncionales de la personalidad en jefes impactan negativamente en los estados afectivos (compromiso, confianza y motivación) del grupo de colaboradores.*

Para el cumplimiento de los objetivos previamente señalados, se seguirán los siguientes pasos:

1. Recopilación y análisis de la teoría que sustente la hipótesis, en base a diferentes fuentes bibliográficas.

2. Definición de universo y muestra, a través del método del muestreo discrecional.
3. Diseño de una encuesta de heteroevaluación (mayor objetividad que una autoevaluación), que constará de las siguientes secciones:
  - *1ra parte:* Medición de conductas de liderazgo efectivo y efectos en el grupo: confianza, compromiso y motivación (qué tanto confía la gente en su líder, que tanto compromiso genera el líder hacia la tarea, qué tanto entusiasmo el líder el grupo a realizar la tarea u objetivos).
  - *2da parte:* Medición de los Factores disfuncionales de la personalidad en relación a las dimensiones del Big 5 y los trastornos de personalidad descritos en el DSM IV.
4. Aplicación de la encuesta, la cual será llenada por los colaboradores de las empresas de la muestra, con el fin de recopilar la información necesaria sobre sus respectivos jefes.
5. Procesamiento de datos, a través de procedimientos matemáticos y estadísticos pertinentes.
6. Análisis crítico de los resultados, con lo cual se podrá comprobar si la hipótesis son verdaderas o falsas.

### **Contenido de los capítulos**

- *Capítulo I: Revisión Teórica sobre el Liderazgo*

Análisis sobre la definición, el origen, las teorías planteadas por diferentes autores y las clasificaciones atribuidas al liderazgo.

- *Capítulo II: Revisión Teórica sobre el Liderazgo Tóxico*

Análisis sobre las definiciones, las características, tipos, causas y consecuencias de los dirigentes nocivos.

- *Capítulo III: Influencia de los Factores Disfuncionales de la Personalidad en el Liderazgo en Organizaciones*

Estudio del desarrollo de la personalidad (factores funcionales y disfuncionales). Descripción de la clasificación de los trastornos y su adaptación al ámbito laboral. Análisis teórico de cómo influyen las disfunciones de personalidad de jefes en el desempeño de los colaboradores.

- *Capítulo IV: estudio sobre la influencia de los factores disfuncionales de la personalidad en el liderazgo de jefes en empresas de la ciudad de Quito en el año 2013*

Resumen de antecedentes y datos estadísticos, descripción del estudio (universo, muestra, encuestas, procedimientos), análisis de los resultados.

# CAPÍTULO I

## REVISIÓN TEÓRICA SOBRE EL LIDERAZGO

### 1.1 Definición de liderazgo

Hitt (2006) define al liderazgo “como un proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr una determinada meta” (pág.350). De esta manera, cuando se piensa en la palabra “liderazgo”, mentalmente se lo asocia con dos conceptos: *persuasión* y *consecución de objetivos*. Esto significa que un líder influye en la conducta de uno o varios individuos, sin importar de qué manera lo hace, los medios que utiliza o las consecuencias que esto acarree, puesto que la finalidad es cumplir una meta previamente establecida. El concepto de liderazgo debería estar ligado a su vez, con términos como respeto, consideración y bienestar hacia los colaboradores, puesto que un jefe puede ser eficaz en la parte administrativa, pero sus rasgos de personalidad, su carácter y sus habilidades para motivar dejan mucho que desear.

Hogan y Kaiser (2005) en su artículo *What we know about leadership* exponen tres puntos claves sobre el liderazgo. 1) Es un fenómeno consecuente, considerado como el más importante en la ciencia humana. 2) Se trata sobre el desempeño de equipos, grupos y organizaciones. Un buen liderazgo promueve un desempeño efectivo en equipos y grupos, y a su vez, mejora el bienestar de los miembros. Un mal liderazgo empeora la calidad de vida de cualquier persona asociada con el mismo. 3) La personalidad predice el liderazgo, quienes somos es cómo lideramos.

El liderazgo no sólo se trata del cumplimiento de objetivos, se refiere también a cómo se los alcanza. De esta manera, se podría definir al liderazgo organizacional como la influencia ejercida por un individuo sobre otros, basándose en la comunicación, el respeto y la consideración, para la obtención de objetivos positivos para la organización y para cada uno de los miembros del equipo.

## 1.2 Origen e Importancia del Liderazgo

Hace más de dos millones de años, la tierra era un lugar hostil. El principal objetivo para las especies era la supervivencia. Es así como el ser humano optó por agruparse, siguiendo y obedeciendo al más fuerte de la comunidad.

En las sociedades de cazadores recolectores, los miembros de las tribus escogían varios líderes según sus capacidades, es decir, el más apto para la caza era quien dirigía las tareas para la obtención del alimento, el mejor guerrero lideraba los enfrentamientos con otras comunidades, etc. Inconscientemente nuestros antepasados utilizaban un método democrático para el nombramiento de sus dirigentes.

Hace 10000 años, tras el establecimiento de las sociedades agrarias, las circunstancias cambiaron, puesto que surgieron nuevas necesidades. Había abundancia de recursos que debían ser redistribuidos entre los miembros, se requerían sistemas de riego para los cultivos y gestionar las tierras. Las comunidades debían nombrar a un jefe que se ocupara de administrar todos los aspectos de la agrupación. De esta manera se originó la política, y con ella, la formación de élites quienes apoyarían en la gestión.

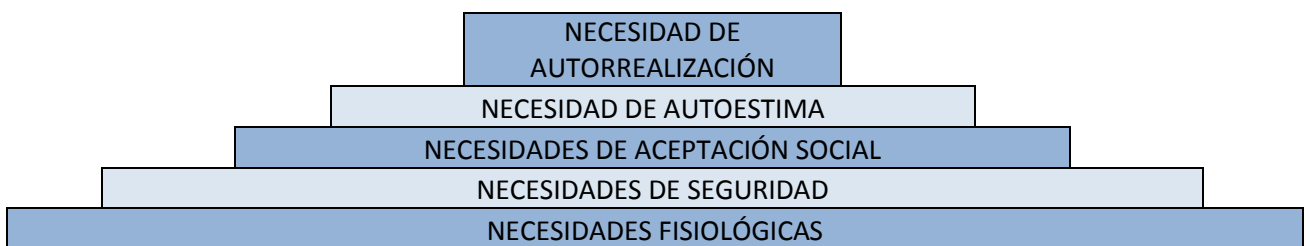
De acuerdo al proceso de producción, las sociedades se organizaron en las diferentes formas gobierno. En el caso de las monarquías por ejemplo, al existir un dirigente político con el poder de distribuir las riquezas, hubo la apertura para que éste pudiera apropiarse de los recursos y asegurar a su descendencia la abundancia de los mismos, dando paso al liderazgo hereditario. Así, los reyes transmitían sus riquezas a las generaciones sucesivas (Redes, 2011).

Es evidente que el liderazgo surge como consecuencia de la agrupación de personas con uno o más objetivos en común. En las organizaciones no sucede de manera diferente. Los colaboradores deben alcanzar las metas planteadas, por lo que un jefe con determinadas características administrará el trabajo para la consecución de las mismas.

Según Hogan y Kaiser (2005) existen tres puntos que se deben recalcar. 1) El liderazgo importa, pues es consecuente con el éxito de las organizaciones y el bienestar de los empleados. 2) Dentro del contexto del origen del ser humano, es claro que el liderazgo es una herramienta de adaptación y supervivencia individual y grupal, pues se encarga de la construcción y mantenimiento de equipos efectivos persuadiendo a sus miembros para renunciar a sus objetivos individuales y uniéndose a los grupales. 3) La personalidad del líder afecta al desempeño del equipo.

El líder juega un rol importante en todo tipo de grupo de individuos, pues es quien pone orden en la ejecución de tareas. Además, es quien debería buscar siempre el bien común y satisfacer las necesidades de cada persona. De ahí que un dirigente debe conocer cuáles son las aspiraciones de cada miembro. Según Abraham Maslow (1943), las necesidades humanas se pueden plantear de manera jerárquica. Conforme se van satisfaciendo las necesidades básicas (base de la pirámide) se puede conseguir satisfacer las necesidades más complejas (parte superior de la pirámide).

A continuación, en la *figura 1* se enuncian las cinco necesidades del ser humano establecidas por el psicólogo:



**Figura 1: Pirámide de Maslow**

Fuente: Adaptado de Cosacov, Eduardo (2005), *Introducción a la Psicología*, Ed Brujas, Córdoba, pág 295.

Maslow establece que en la medida en que el ser humano encuentra limitaciones y egoísmo en la satisfacción de sus necesidades básicas, desarrolla emociones y actitudes hostiles y limita sus relaciones con la realidad externa. Por

el contrario, si son atendidas las necesidades más básicas, es posible escalar en la pirámide, satisfaciendo incluso el impulso de cooperación social, permitiendo establecer relaciones significativas con los demás individuos y acercando a la persona también, a la autorrealización (la cúspide de la pirámide) (Palomo, 2010). De esta manera, un liderazgo enfocado en el cumplimiento de los objetivos comunes e individuales generará *confianza*, *compromiso* y *motivación* en los trabajadores y logrará un buen desempeño por parte de los mismos, alcanzando con éxito las metas establecidas.

### **1.3 Efectos del Liderazgo en las Organizaciones**

Los efectos del liderazgo son las consecuencias y resultados obtenidos en el grupo de individuos quienes se encuentran bajo el direccionamiento de un individuo. Estos se reflejan en los estados afectivos de los colaboradores, considerando como principales a los siguientes:

- *Confianza*, es decir, la creencia que tienen los colaboradores en que el líder actuará de manera correcta y ética en cada situación que se presente y que cada decisión será en beneficio del conjunto de personas y de la institución. Se considera un requisito básico para las relaciones interpersonales y para la consecución de metas.
- *Compromiso*, se refiere al vínculo afectivo, emocional y profesional hacia el líder, el grupo de trabajo, sus labores y la organización, creando un sentido de pertenencia.
- *Motivación*, es decir, el impulso que tiene un individuo para ejecutar una acción, basándose en la satisfacción de necesidades, como se explicó anteriormente.

Estos tres efectos del liderazgo constituyen la base para generar satisfacción, buen desempeño, y otros resultados favorables para los individuos y la organización.

## **1.4 Teorías de Liderazgo**

En 1945 en Ohio, después de la segunda guerra mundial, las investigaciones sobre el liderazgo comenzaron a tomar forma con el fin de construir una herramienta que permitiera determinar las dimensiones del liderazgo, así como identificar comportamientos característicos del mismo. A partir de este momento, surgieron varias teorías al respecto. A continuación se presentan las más relevantes:

### **1.4.1 Teoría de Rasgos de personalidad**

Según esta teoría, existen rasgos de personalidad que permanecen firmes en el tiempo y consistentes en el espacio, que determinan que un individuo puede ser líder diferenciándolo de los seguidores. Incluso existen características que pueden hacer a unos directivos más efectivos que otros. Bass (1981) las divide de la siguiente manera:

- Rasgos físicos: Energía, temperamento, apariencia, estatura, etc.
- Rasgos intelectuales: Capacidad analítica, compatibilidad, autoestima, seguridad, entusiasmo.
- Rasgos sociales: Habilidades administrativas, cooperación, carisma, etc.
- Rasgos relacionados con el trabajo: Persistencia, iniciativa, interés de realización (Agüera, 2004).

Mc Clelland y Miner (1965) aportaron con las teorías motivacionales. Miner afirmó que el éxito directivo de un individuo radica en la necesidad de poder y en los rasgos motivacionales, es decir, el deseo del líder de tener responsabilidad sobre las cosas, sus ansias de poder sobre los demás, actitud positiva ante la autoridad, la competitividad por el status, sus recursos y soporte político (Duro, 2006, Pág 36).

Sin duda alguna, los rasgos físicos no determinan el éxito o el fracaso del liderazgo, pero existen rasgos de personalidad que pueden ejercer una influencia

muy poderosa en los subordinados, tanto de manera positiva como negativa. Sin embargo, la teoría de rasgos de personalidad perdió importancia, puesto que algunos autores comenzaron a explicar el liderazgo desde un enfoque conductual, lo cual llamó la atención a los investigadores.

#### **1.4.2 Teorías conductuales**

A diferencia de la teoría rasgos de personalidad, la teoría conductual establece que el liderazgo en un individuo puede ser perfeccionado, ya que las conductas son modificables. En 1945 fue desarrollado un instrumento denominado el *Descriptivo de la Conducta del Líder (Leader Behavior Description Questionnaire) LBDQ*, el cual fue mejorado posteriormente por Halpin y Wiener. Dicho test fue aplicado en las fuerzas aéreas estadounidenses para establecer las conductas que caracterizan a un líder y a su vez, identificar los estilos de liderazgo existentes. Se enumeraron cuatro dimensiones que caracterizaron la conducta de los comandantes de aviación:

- Consideración (Apoyo): Las conductas evidenciaban respeto, confianza y sentido de humanidad hacia los subordinados.
- Estructura de inicio: El dirigente establece el tipo de relación que se mantendrá entre él y sus subordinados, así como las tareas y responsabilidades que cada uno deberá desempeñar.
- Énfasis en la producción: El líder da mayor importancia a las actividades de producción y a los objetivos planteados.
- Sensibilidad (Conciencia social): El dirigente da importancia a las presiones sociales que ocurren a su alrededor o dentro de su grupo (Rodríguez, 2002).

Posteriormente se eliminaron las dos últimas, dando paso a un modelo bidimensional.

Sin embargo, estas dos dimensiones arrojan resultados exitosos de acuerdo a las circunstancias que se presenten. Esto quiere decir que la teoría conductual no consideró que el entorno puede influir en el éxito o fracaso del liderazgo. Así, un

liderazgo de consideración es efectivo cuando el trabajo de los subordinados es monótono y rutinario, cuando los empleados creen que el dirigente debe permitirles participar, y cuando lo hacen, encuentran resultados positivos por su intervención o cuando los individuos desean aprender algo nuevo. Por otro lado, la estructura de inicio funciona cuando dentro del equipo de trabajo existe una persona que presione a los demás hacia los resultados, sin ser éste el líder. También es efectiva cuando a los subordinados les agrada el trabajo y se sienten satisfechos con el mismo, cuando dependen del dirigente para saber cómo ejecutar la tarea y cuando están dispuestos psicológicamente a recibir instrucciones constantemente (Hellrieger, 2009). Estos autores tampoco tomaron en cuenta que las conductas están ligadas de los rasgos de personalidad del ser humano.

### **1.4.3 Teoría de Contingencia**

Una vez que se realizaron estudios en la personalidad y el comportamiento del líder, se trabajó en la teoría situacional, la cual permite conocer qué conductas son efectivas en determinadas situaciones. Existen cuatro variables: Las características personales del líder, las características personales del empleado, las características del grupo, la estructura del grupo, departamento u organización (Carreño, Crespo, López; 2002). De acuerdo a las circunstancias, el dirigente deberá escoger el estilo de liderazgo que más convenga: directivo, persuasivo, participativo o delegador (Hellrieger, 2009).

A pesar de que las tres teorías difieren las unas de las otras, se pueden considerar complementarias, puesto que un individuo con determinados rasgos de personalidad, en una situación específica, generará una conducta definida. Esta conducta producirá resultados positivos o negativos para la organización y para el grupo de trabajo. Esto quiere decir que un líder debe poseer los rasgos de personalidad adecuados para reaccionar con conductas apropiadas ante cada situación que se presente. A su vez, la personalidad dependerá de cómo el sujeto se haya desarrollado a través de su infancia y adolescencia, como lo explica la teoría del liderazgo psicodinámico.

#### **1.4.4 Teoría de Liderazgo Psicodinámico**

Esta premisa nace con el desarrollo del psicoanálisis de Sigmund Freud (1938), quien encontró en la hipnosis y en la introspección retrospectiva una opción efectiva para el tratamiento de ciertos problemas psicológicos que presentaban sus pacientes.

El análisis de las vivencias pasadas es justamente la base de esta teoría, pues el ser humano experimenta el liderazgo desde el día en que nace. Los padres constituyen la principal figura de autoridad durante la niñez y la adolescencia. De esta manera, a medida que un individuo crece, va desarrollándose en el ámbito psicológico y adoptando cierto tipo de personalidad. Varios aspectos influyen en la formación del ser humano:

- Familia de Origen: Sin importar cuál sea la estructura familiar, el rol de los progenitores es el de introducir al niño a la sociedad y reconocer sus necesidades. De esta manera los padres tienen el control sobre el infante dependiente, y a su vez, el niño ejerce control sobre ellos a través de las necesidades que deben ser atendidas.
- Maduración o individualización: A medida que el infante va creciendo y atraviesa las etapas de la niñez y la adolescencia, va reduciendo la dependencia con sus padres, sin embargo ellos siguen representando una figura de autoridad que analiza, supervisa y juzga. El liderazgo ejercido por los progenitores y su relación con el hijo es clave. Padres autoritarios generan hijos sumisos o rebeldes. Aquellos muy permisivos pueden causar confusión y dificultad en la definición de límites.
- Dependencia e Independencia: En la etapa adulta, un individuo podrá estar bajo cualquier tipo de liderazgo, ya sea este autoritario o participativo. El subordinado reaccionará ante el mismo en función del comportamiento que hayan tenido sus padres en el pasado como líderes y la forma cómo dicho individuo los afrontó. Según la teoría psicodinámica, la persona puede actuar de manera dependiente, contra -

dependiente (rebelde, rechaza la dirección de líder) o independiente (analiza las situaciones, acepta a los líderes que considera coherentes y cuestiona a los que cree incongruentes).

Así mismo sucede con el comportamiento de los líderes. Padres autoritarios generan hijos estrictos. Aquellos que reaccionaron de manera rebelde ante la autoridad paterna o materna, tenderán a ser líderes extremadamente permisivos. A pesar de que un sujeto pueda estudiar y prepararse para actuar como un líder ejemplar, en situaciones de estrés regresará a los patrones de conducta base, lo que la teoría psicodinámica denomina *regresión* (Northouse, 1997).

#### **1.4.5 Teoría de Gestión por Competencias**

David McClelland (1973) desarrolló un modelo para identificar las habilidades, conocimientos y destrezas que se requiere para desempeñar determinado cargo en una organización (Hogan, Kaiser, 2005). Si la persona cumple con las competencias establecidas para la ejecución de las funciones de un puesto de trabajo, tendrá éxito en el mismo y generará resultados positivos en la organización.

Especialistas en la gestión por competencias definen al liderazgo empresarial como la capacidad de dirigir y guiar a un grupo de personas de una organización para la consecución de objetivos previamente establecidos. Martha Alles (2005) establece que el liderazgo constituye un conjunto de habilidades, conocimientos y destrezas que permitirán desempeñar las funciones del cargo con éxito. Las competencias son medibles, por lo tanto, si se desea conocer en qué nivel se encuentra el liderazgo en un determinado jefe, existen varias opciones:

- Evaluaciones de 90, 180, o 360 grados
- Autoevaluaciones, tomando en cuenta que este método debe ser complementario a cualquier otro de los mencionados debido al bajo grado de objetividad.

- Encuestas de clima laboral, enfocándose en la satisfacción del subordinado con respecto a su jefe.
- Assessment Center
- Entrevistas por competencias

Si los resultados reflejan que no existe un desarrollo adecuado del liderazgo, Martha Alles plantea algunas alternativas para el perfeccionamiento del mismo, como capacitación, cursos, entrenamiento en el puesto de trabajo (coaching) o autodesarrollo.

## **1.5 Estilos de liderazgo**

### **1.5.1 Modelo de Rensis Likert**

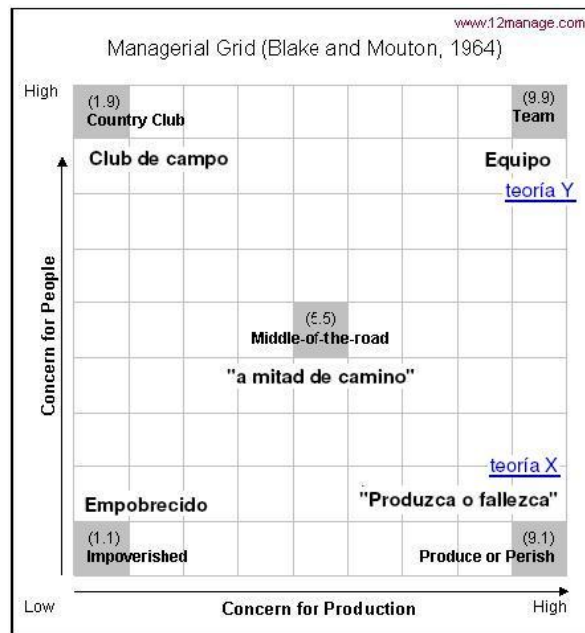
A través de los años, varios autores han intentado identificar los diferentes tipos de liderazgo que pueden existir en las organizaciones. A finales de los años 50 Likert diseña un modelo en el cual establece que pueden existir cuatro variables en el direccionamiento de un líder: 1) Proceso de toma de decisiones 2) Proceso de comunicación interna 3) Relaciones interpersonales 4) Sistema de castigos y recompensas. Como resultado de estas, obtiene que un líder puede ser *Autoritario y explotador*, *Autoritario y benevolente*, *Consultivo o participativo* al momento de administrar el equipo de trabajo.

### **1.5.2 Teoría de Mc Gregor: X vs. Y**

En los años 60, Mc Gregor en su obra *El lado humano de las organizaciones*, define la Teoría X y la Teoría Y. En la primera, el líder es autocrático y duro, puesto que los subordinados reaccionan a las amenazas. No existen los objetivos personales, sólo los fines empresariales. En la segunda, el dirigente maneja un sistema democrático y participativo, pues se sostiene que la gente quiere y necesita trabajar. (Carreño, Crespo, López, Peña; (2003).

### 1.5.3 La rejilla Gerencial de Blake y Mouton

En 1964, Blake y Mouton establecieron a través de la *Rejilla Gerencial*, que los dirigentes deben poner interés en la producción y en las personas de una organización, siendo estas las dos variables, es decir X y Y respectivamente, como se muestra a continuación:



**Figura 2: La Rejilla Gerencial de Blake y Mouton**

Fuente: Drughieri, R. (2008) , Balanceando el liderazgo orientado a tareas con el orientado a personas, Management y Liderazgo Logística y Operaciones (en línea), Buenos Aires.

Donde:

- (1,1) Abdicativo: El dirigente tiene bajo interés por la producción y por las personas. Hace el mínimo esfuerzo.
- (1,9) Club Campestre: Pone énfasis en las personas para evitar conflictos, produciendo relaciones satisfactorias. No da importancia a la producción
- (5,5) Término medio: Actitud benevolentemente autocrática. Hay un buen desarrollo de los dos objetivos, pero no sobresaliente.

- (9,1) Producir o perecer: Interés sólo por los resultados y no por las personas.
- (9,9) Deliberado: Las personas trabajan por obtener un buen resultado, pues hay preocupación por el desarrollo de las dos variables. Existen relaciones de confianza y respeto (García, 1993).

#### **1.5.4 Liderazgo Transformacional y Transaccional**

A partir de la década de los 80, varios investigadores se centran en un estilo de liderazgo diferente: el *Liderazgo Transformacional*. Se trata de un proceso que cambia y transforma a las personas, como su nombre propiamente lo menciona. Se basa en estándares, valores, ética, y en el cumplimiento de metas a largo plazo, así como en la satisfacción de necesidades de los colaboradores y en el trato humano de los mismos. Este tipo de líderes son agentes de cambio capaces de crear y alcanzar visiones ambiciosas en las organizaciones, puesto que obtienen la confianza de sus colaboradores.

James McGregor (1978) menciona la diferencia existente entre el liderazgo transaccional y el transformacional. El primero se refiere al intercambio que puede existir entre el líder y el seguidor, lo que sucede por ejemplo en las campañas políticas, en donde los candidatos ofrecen beneficios a sus seguidores a cambio de votos. En el segundo, ambos están comprometidos para trabajar en una meta, creando una conexión que eleva el nivel de motivación y moralidad en las dos personas. (Northouse, 1997).

Bass (1985) estableció que el liderazgo transformacional produce un mejor desempeño de los colaboradores debido a que permite que los mismos sean más conscientes de la importancia de las metas establecidas, los hace trascender sus propios intereses por el amor a la organización y los impulsa a perseguir necesidades de más alto nivel. Según este autor, existen siete factores que influyen en el modelo de *Liderazgo transaccional y transformacional*:

**Tabla 1. Modelo liderazgo Transaccional y Transformacional**

<b>MODELO LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y TRANSFORMACIONAL BASS (1985)</b>	
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Factor 1: Carisma o influencia idealizada
	Factor 2: Motivación inspiradora
	Factor 3: Simulación intelectual
	Factor 4: Consideración individual
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Factor 5: Retribución contingente
	Factor 6: Administración por excepción
NO LIDERAZGO	Factor 7: Laissez – faire

Fuente: Adaptado de Northouse, Peter (1997), *Leadership*, Sage Publications, Londres, pág.135.

Tichy and De Vanna (1990) en su afán por entender cómo cambian las organizaciones, sugirieron que los líderes administran las transformaciones a través de tres procesos:

- 1) El reconocimiento de la necesidad de cambio, dejando de lado el status quo.
  - 2) La creación de una visión a futuro para la organización
  - 3) La institucionalización del cambio, destruyendo estructuras antiguas y construyendo nuevas, con la colaboración de los seguidores.
- (Northouse, 1997).

### **1.5.5 Control Obrero**

Según Aiziczon (2005), se refiere al control del aparato productivo por los mismos trabajadores. Surge a principios del siglo XX durante la Revolución Rusa, con la conformación de los soviets<sup>1</sup>. Para fines de la revolución, los trabajadores controlaban la producción. Inicialmente tuvieron participación en la administración de salarios, despidos, etc. Con el pasar del tiempo, lograron influir en los procesos productivos, posteriormente tuvieron participación en el ámbito contable y llegaron finalmente a la autogestión, es decir, al control total de las fábricas. Esta nueva forma de administración se propagó hasta varios países de Europa.

<sup>1</sup> Consejo de diputados, una gran asamblea en donde se reúnen representantes elegidos en las distintas secciones y fábricas que aglutina a militares, obreros y campesinos (Aiziczon, 2005).

Aiziczon (2005) afirma que “el control obrero rechaza toda responsabilidad de los sindicatos y representantes de los trabajadores en la empresa, reclama el derecho a veto de los trabajadores en cuestiones cotidianas de la fábrica, rechaza el secreto comercial (exigiendo la apertura de los libros de contabilidad) y cualquier intento de institucionalización del control obrero en el sistema capitalista”.

En la última década del siglo XX, Argentina sufrió una crisis económica en donde una gran cantidad de fábricas cerraron sus puertas, dejando a muchos de los ciudadanos en el desempleo. Ese fue el caso de la empresa Cerámica Zanón S.A, la cual despidió alrededor de 380 operarios. A partir de este suceso, los trabajadores organizaron protestas callejeras con el apoyo de grupos sociales, partidos políticos y gremios. Un mes después, el empresario Luis Zanón fue sentenciado por la justicia por cometer atropellos a las condiciones laborales de los obreros (atrasos salariales, eliminación del servicio de transporte y de salud, y la muerte de un joven colaborador) y a los procedimientos para dar solución al problema presentado. Otra orden legal dio paso a la distribución del 40% del stock para el pago de los salarios atrasados. A partir de esto, se formó un comité de ventas, con el fin de liquidar los productos y adquirir el dinero necesario para la repartición entre los trabajadores. Una vez que se comercializaron los bienes y al no recibir más apoyo económico para la huelga, la necesidad de generar dinero para la subsistencia de sus familias comenzó a preocupar al personal, por lo que empezaron a trabajar en la fábrica, pero esta vez bajo su misma dirección. De esta manera comenzaría la producción bajo el control obrero. Al encontrar dificultades en el cumplimiento del trabajo, se redactaron las *Normas de Convivencia de Zanón bajo Control Obrero*, garantizando la democracia y la disciplina en un marco de unidad.

Las decisiones eran tomadas en las asambleas (informativas o resolutivas). Cada sector de la línea de producción escogía un representante por turno, quien sería el encargado de coordinar los mismos y detectar las necesidades y problemas que se presenten, los cuales se analizarían en reuniones. Se elige un coordinador general para toda la fábrica y el órgano de dirección máximo es la reunión de coordinadores. Se practica la rotación constante de los cargos para que todos

tengan la oportunidad de liderar. Se fijó un salario equitativo para todos los obreros, incorporaron a las minorías y abrieron cupos para las mujeres,

Como consecuencia, la producción de la fábrica aumentó exitosamente y los accidentes laborales disminuyeron considerablemente (de 300 incidentes a 30 anuales leves y ninguna muerte). Frente a esto, Aiziczon (2005) menciona:

“Vimos algo muy extraño: personas que piensan juntas, comprometiéndose y transformándose unos a otros, contaminándose unos a otros, trabajando de acuerdo a un sencillo principio: si funciona, hagámoslo”.

## CAPÍTULO II

### REVISIÓN TEÓRICA SOBRE EL LIDERAZGO TÓXICO

#### 2.1 Definición de Liderazgo Tóxico

Para Fernández García (2011), un líder tóxico es aquel que “quiere conseguir beneficios rápidos a costa del desgaste y la destrucción del empleado.” (p. 53). Esto sucede a diario en el mundo empresarial, generando consecuencias negativas a nivel físico y mental en los colaboradores.

El liderazgo nocivo se refleja en el proceso y en el resultado, es decir, el dirigente muestra comportamientos que afectan directamente al colaborador, influyendo en su desempeño y generando así consecuencias negativas en la organización. Varios autores afirman que el proceso de liderazgo se vuelve tóxico cuando no existe mutuo acuerdo a largo plazo entre el jefe y el subordinado y se impone la consecución de determinadas metas (Padilla, Hogan, Kaiser, 2007).

Para Jaime Moreno (2011), un líder tóxico “es una persona que: a) ha recibido autoridad formal por una Organización para desempeñar un cargo de jefatura o dirección; b) realiza acciones que afectan negativamente el bienestar de personas y grupos; c) genera resultados contraproducentes para la Organización en donde colabora y d) trabaja en función de sus intereses personales” (pág. 299). Según dicho autor, un líder tóxico posee las características opuestas a las de un líder efectivo. Sin embargo, existen dirigentes que a pesar del daño que causan, tienen seguidores que creen y confían en su mandato.

Lipman Blumen (2006) afirma que los líderes tóxicos son personas “cuyas conductas destructivas y características personales disfuncionales generan efectos serios, permanentes y venenosos en aquellos quienes dirigen. Los líderes tóxicos trabajan para asegurar sus intereses personales y dejan a sus equipos peor de lo que los encontraron.” (Citado por Moreno, Jaime, 2011, pág. 300).

### **2.1.1 Liderazgo Incompetente, Mal Liderazgo, Liderazgo Destructivo y Liderazgo Tóxico**

Algunos términos han sido acuñados para referirse al liderazgo negativo. Adrian Furnham (2004) habla sobre los jefes “Incompetentes”. Según este autor, un jefe es incompetente no solo porque carece de “competencias”, sino también porque posee defectos interpersonales o muy poca habilidad para liderar. Estos factores afectan directamente al bienestar de los colaboradores como a los resultados de su desempeño.

Por otro lado, Barbara Kellerman (2004), en su libro *Bad Leadership*, hace dos clasificaciones de liderazgo negativo: 1) Inefectivo o incompetente 2) Antiético o malo. En la primera, el líder no consigue las metas o los cambios que se esperaban en la organización debido a la ausencia de habilidades, a la ejecución de tratos incorrectos o estrategias y tácticas erradas, esto debido a que carece de inteligencia, persistencia, flexibilidad o disposición. En el caso de la segunda clasificación, el dirigente no posee la capacidad de distinguir entre el bien y el mal. Un jefe antiético no considera las necesidades de sus seguidores antes que las suyas, no demuestra valentía y templanza ni trabaja por el bien común.

Padilla, Hogan y Kaiser (2007) hablan sobre el “liderazgo destructivo”, tomando en cuenta el significado mismo del término *destructivo*: “Causar destrucción o diseñado... para destruir” (Merriam-Webster 2006, citado por Padilla, Hogan y Kaiser, pág.178). En este caso, la responsabilidad recae sobre los líderes, los seguidores y el contexto en donde se desenvuelven. El daño puede estar dirigido al mismo dirigente (a nivel personal) o a la organización, incluyendo sus miembros, socios y a las partes interesadas. Los autores definen con claridad este concepto a través de cinco factores:

1. El liderazgo destructivo no siempre trae como consecuencia resultados negativos. Tanto en el liderazgo constructivo como en el destructivo existen buenos y malos efectos.

2. El proceso del liderazgo destructivo incluye dominación, coerción y manipulación en vez de influencia, persuasión y compromiso.

3. El proceso de liderazgo destructivo posee una orientación egoísta, pues el dirigente se enfoca y trabaja en función de sus necesidades y no en el bien común.

4. Como consecuencia del liderazgo destructivo, se compromete la calidad de vida de los colaboradores y las principales metas y propósitos de la organización.

5. Los líderes destructivos no son los únicos responsables de los resultados negativos de una organización. Los seguidores susceptibles y el entorno en el que se desenvuelven son quienes permiten que esto suceda.

Más allá de la denominación que se le otorgue al liderazgo negativo, el resultado va a ser el mismo: Un liderazgo tóxico. Un dirigente incompetente, inefectivo o antiético generará consecuencias perjudiciales en sus subordinados y en la organización. En el caso de un jefe carente de competencias, implica que éste no posea las habilidades, destrezas, conocimientos y sobre todo los rasgos de personalidad adecuados para desempeñar su función. Lo mismo sucede con una persona que no sepa diferenciar entre lo correcto y lo incorrecto. El individuo no tendrá la formación moral suficiente para desempeñar con éxito su rol de líder y generará daños a terceros.

## **2.2 Características de los Líderes Tóxicos**

Julio Rodríguez Díaz (2010):

“Mi nuevo responsable tenía una personalidad encantadora con sus propios jefes pero con nosotros era muy desagradable en sus formas, siempre estaba enfadado, nunca le parecía bien nada que hicieses o

dijeses y siempre estaba a la defensiva. Te amenazaba y daba gritos por los errores que cometías, aunque estos no fueran de mucha importancia. Era desconfiado, le gustaba mucho hacerse notar y ser el protagonista. No le importaba hacerte de menos ante otras personas, minusvaloraba tu trabajo, se burlaba de tus defectos, te calumniaba con comentarios que no habías dicho. Le gustaba hablar mal de los demás y ridiculizar a los compañeros a sus espaldas, yo le vi hacerlo en muchas ocasiones. Al oírle hablar mal de los demás no podía evitar pensar lo que no le escuchaba decir de mí”.

Casos como este ocurren a diario en las organizaciones, en donde los colaboradores deben vivir y aceptar conductas nocivas de por parte de sus jefes. Jaime Moreno (2011), señala las características y comportamientos que un dirigente tóxico demuestra:

- *Uso de Castigos:* Utilizan las sanciones impuestas por la organización para corregir acciones de los colaboradores. No utilizan el diálogo, pues creen que los trabajadores son personas vagas, incompetentes, irresponsables y poco confiables. Utilizan métodos de intimidación y amenaza para asegurar el comportamiento que esperan de cada persona.
- *Maltrato Personal:* No se preocupan ni les interesa el bienestar físico y psicológico de sus colaboradores. No les interesa si las decisiones que toman afectan de manera negativa a los trabajadores.
- *Clonado de Equipo:* Los líderes tóxicos buscan rodearse de personas que acaten sus órdenes sin refutar. El equipo de trabajo ideal consiste en personas sumisas que no critiquen, pues el dirigente posee rasgos narcisistas. Intentará deshacerse de aquellas personas que lo contradigan.

- *Roban el crédito*: Asignan trabajos a los subordinados para luego asumir solos el crédito, como si ellos hubieran realizado todo el esfuerzo. Son líderes que pretenden mantener una imagen elevada a costa de los demás, sin reconocer la colaboración de su equipo de trabajo.

### **2.2.1 Tipos de líderes Tóxicos**

A partir de las características y conductas mencionadas anteriormente, varios autores han realizado diferentes clasificaciones de líderes tóxicos. Barbara Kellerman (2004) señala siete principales:

1. El incompetente: El líder carece de habilidades para ejecutar acciones eficientes. No producen cambios positivos
2. El rígido: El líder es demasiado estricto e inflexible. Puede ser competente, pero no se adapta a nuevas ideas ni cambios.
3. El intemperante: Carece de autocontrol y se deja llevar por sus impulsos, generalmente de ira.
4. El “Callous” (calloso): Es indiferente y descortés con los subordinados.
5. El Corrupto: Miente y roba, afectando a los subordinados y haciéndolos participar de dichos actos ilícitos.
6. El aislado: Minimiza y no le interesa el estado de salud o el bienestar de quienes están fuera de su grupo.
7. El diabólico: Comete atrocidades. Utiliza el dolor como herramienta de poder. Causa daño físico y/o psicológico a sus subordinados.

Por otro lado, Iñaqui Piñuel (2008) se basa en perfiles psicológicos para clasificar a los jefes tóxicos. Son tres:

1. El Narcisista: Posee un ego extremadamente elevado, por lo que nunca apoya a sus subordinados, pues se siente amenazado por los logros de los mismos. Tiene una necesidad de admiración. Es egoísta y desconsiderado con los sentimientos ajenos.
2. El Psicópata: Apareta ser una persona encantadora y agradable, sin embargo, es malvada y calculadora con sus subordinados. Disfruta hacerles daño y verlos sufrir, sobre todo a los más frágiles.
3. El Paranoide: Revisa y controla el trabajo de los subordinados repetidas veces, pues desconfía del trabajo de los demás. Le cuesta aceptar que se equivoca y todas las iniciativas o ideas le parecen negativas.

Cualquiera de estos líderes tóxicos pueden adoptar un estilo autoritario o un estilo laissez faire (dejar hacer), es decir, no tomar decisiones frente a determinada situación y solo dejar pasar. (Ferrado, 2008).

### **2.3 Causas del Liderazgo Tóxico**

Tomando en cuenta que las organizaciones son quienes designan y otorgan la autoridad formal para liderar equipos de trabajo, se puede concluir que una de las principales causas del liderazgo tóxico es la deficiencia en los procesos de selección y promoción al momento de escoger a los dirigentes. En muchas ocasiones no se aplica un procedimiento técnico que compruebe que un individuo tendrá un buen desempeño al momento de dirigir un grupo de personas.

Según Robert Hogan (2006), si el dirigente no es capaz de construir y mantener un equipo de alto desempeño, puede ser por tres motivos:

- Falta de capacitación en el liderazgo; previo a su desempeño en el cargo.
- Deficiencias cognoscitivas; pues el líder no aprende de las experiencias.

- Personalidad; se pueden clasificar en: paranoico (pasivo – agresivo), simpático o narcisista. (Aamodt, Reyes, Catillo, 2010).

Estas y otras causas serán analizadas a continuación.

### **2.3.1 Líderes carentes de competencias y capacitación**

Como se mencionó anteriormente, un líder debe poseer ciertos conocimientos, destrezas y habilidades para desempeñar un buen papel al momento de dirigir equipos de trabajo, de lo contrario no generará resultados positivos ni alcanzará las metas planteadas. Martha Alles (2005) señala que un líder debe poseer competencias tales como:

- Pensamiento analítico y estratégico
- Capacidad para solucionar problemas y dirigir equipos de trabajo
- Adaptabilidad
- Conocimiento de la industria y el entorno en donde se desenvuelve determinado negocio.

Según Furnham (2004), un líder incompetente falla al momento de delegar, pues encarga tareas y no objetivos coartando la iniciativa de los colaboradores, carece de visión a largo plazo y no conoce ni utiliza técnicas adecuadas para seleccionar el personal para su equipo de trabajo. Adicionalmente, no posee habilidades de comunicación y llevan a la organización a un estado de constante crisis sin conocer cómo solucionar problemas.

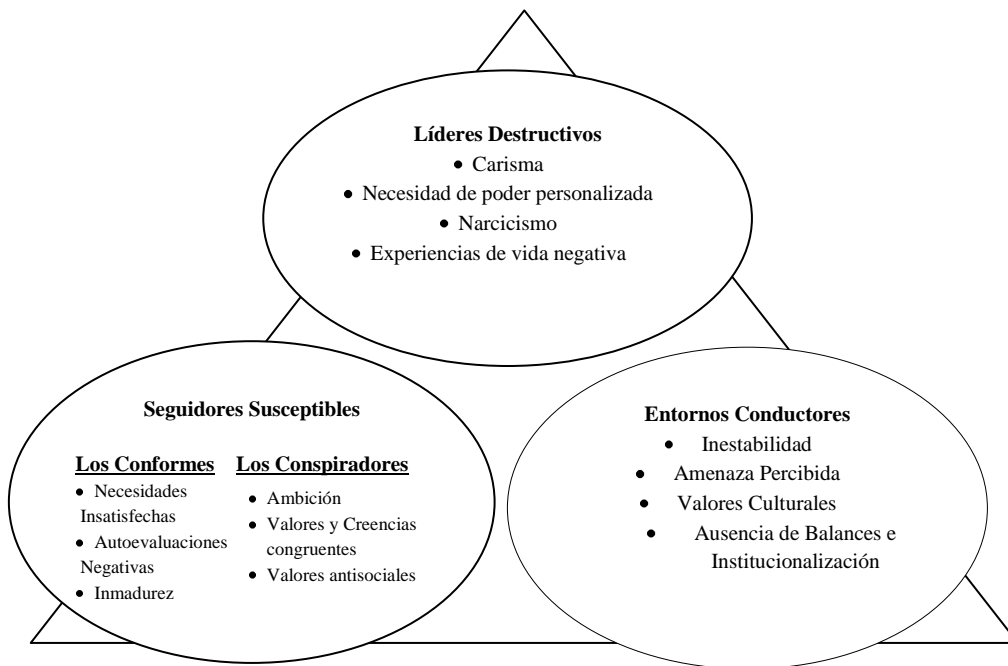
Según la teoría de gestión por competencias, una persona que carezca de las mismas puede recibir capacitación para desarrollar las destrezas y adquirir los conocimientos que necesite para desempeñarse con éxito en determinado cargo. Furnham (2004) señala que las técnicas de capacitación implementadas por las organizaciones suelen tener falencias. Por ejemplo, muchos aplican el método Darwiniano, el cual se basa en el desarrollo de habilidades y conocimientos durante en trabajo. De esta manera, se genera una especie de “selección natural”, en donde será promovido aquel que haya demostrado mayor talento durante el

entrenamiento. Sin embargo, muchos de los individuos designados como capacitadores no ven al “entrenamiento” como parte de su trabajo, y algunos no son los más indicados para ejercer el rol de mentores.

Por otro lado, existen organizaciones que promueven a sus empleados a jefaturas o gerencias debido a su excelente desempeño. Sin embargo, el éxito de un individuo en determinado puesto de trabajo no asegura su éxito en un cargo de dirigente, ya que las competencias requeridas para el primero son diferentes a las que se necesitan en el segundo. Es así como en varias empresas no se exige ni se imparte capacitación a los líderes de equipos, dando como resultado un liderazgo incompetente que se convierte en tóxico.

### 2.3.2 Triángulo Tóxico

Padilla, Hogan y Kaiser (2007) aseguran que el liderazgo tóxico se da a partir de la distorsión en la interacción de tres aspectos: 1) la motivación y habilidad que posea una persona para liderar 2) el deseo de los subordinados de dirección y autoridad 3) las circunstancias que reflejen la necesidad de un líder. De esta manera se forma un triángulo como se muestra en la figura 3:



Fuente: Adaptado de Hogan, Kaiser, Padilla (2007), The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments, El Sevier, Carolina del Norte, pág.180.

## - Líderes Destructivos

En este componente del triángulo, son cinco los factores que hacen de una persona un líder tóxico

- *Carisma:* Estos autores aseguran que, que no todos los líderes carismáticos son destructivos, sin embargo, la mayoría de líderes destructivos son carismáticos. Existen tres componentes de carisma que aplican a esta clase de dirigentes: visión, habilidades de presentación personal y energía personal.
- *Necesidad de poder personalizada:* Usan el poder para satisfacer necesidades o metas personales y no comunes. Generalmente se valen del autoritarismo, la agresividad y la imposición de castigos para conseguir lo deseado.
- *Narcisismo:* Buscan dominar, grandeza, placer y se caracterizan por su egoísmo. Desean ganar la atención desvalorizando a los demás y exigen obediencia. Generalmente manejan un estilo de liderazgo autocrático.
- *Experiencias de vida negativas:* En algunos casos, las experiencias pasadas difíciles dejan enseñanzas positivas en las personas cuando las han superado. Cuando las vivencias han sido traumáticas, causan cierta inestabilidad en el individuo, siendo ésta una causa de liderazgo tóxico.
- *Ideología de odio:* La retórica, la visión y la opinión del mundo de los líderes destructivos se caracteriza por imágenes de odio, por lo que utilizan la intimidación, la violencia y la agresividad con sus subordinados.

## - Seguidores Susceptibles

Nuevas teorías reconocen el rol de los seguidores en el proceso de liderazgo. La reacción del subordinado hacia el líder dependerá de la personalidad y las necesidades que éste presente. Se puede distinguir a aquellos individuos que

permiten que el liderazgo tóxico se desarrolle o a los que verdaderamente creen y comparten la ideología. De esta manera, se dividen en dos grupos:

### 1) *Los conformes*

Obedecen al liderazgo tóxico para reducir las consecuencias de no adecuarse al sistema o de no agradecerle al líder. Su vulnerabilidad puede darse por varios factores:

- *Necesidades Insatisfechas:* La gente necesitada es fácil de controlar en un ambiente de temor. Cuando los individuos muestran necesidades económicas, de seguridad, o viven en soledad o aislamiento, dan paso a regímenes autoritarios.
- *Autoevaluaciones negativas:* La autoevaluación se trata de las conclusiones que cada individuo obtiene de la valoración de sí mismo. Estas creencias influyen en el procesamiento de la información relevante de cada persona y en su respuesta a las demandas del entorno. Las autoevaluaciones están relacionadas con la satisfacción con la vida, la satisfacción laboral, la motivación y el desempeño laboral. Así mismo, la autoestima, el locus de control<sup>2</sup> y la autoeficacia<sup>3</sup> están relacionadas con la vulnerabilidad al liderazgo destructivo. De esta manera, colaboradores con baja autoestima se identifican con líderes carismáticos, ya que piensan que merecen ser manipulados y controlados. Aquellos que poseen un locus de control externo (adjudican los hechos a factores externos) son fáciles de manipular y se aferran a líderes que poseen bastante poder.

---

<sup>2</sup> Los factores a los que atribuye un sujeto el éxito o el fracaso. Cuando el individuo posee un locus de control interno, considera que éxito o el fracaso dependen enteramente de sus actos. Cuando el sujeto presenta un locus de control externo, considera que no tiene control sobre los eventos de su vida y que todo se debe a factores ajenos al él (Gaonac'h, Golder, 2005).

<sup>3</sup> La confianza en las habilidades y la capacidad de uno mismo para cumplir un objetivo o llevar a cabo una tarea.

- *Inmadurez:* La madurez psicológica es necesaria para que un individuo se oponga al liderazgo tóxico. Las personas que carecen de sentido propio, tienden a seguir e identificarse con los líderes culturales y a adoptar sus valores.

## 2) *Los Conspiradores*

Son verdaderos creyentes del mandato de sus dirigentes y participan activamente en el liderazgo tóxico buscando también el beneficio personal. Su comportamiento se debe a los siguientes factores:

- *Ambición:* Los colaboradores poseen intereses personales, como ser promovidos, ganar status u otros beneficios que obtienen del trabajo que realizan apoyando y siendo parte del liderazgo tóxico.
- *Valores y creencias congruentes:* Cuando las creencias de los líderes se alinean con las de los seguidores, generan en estos últimos satisfacción, compromiso y motivación, aumentando así su autoestima y autoeficacia. Lo mismo sucede cuando el liderazgo tóxico es compartido entre líderes y seguidores.
- *Valores antisociales:* Los seguidores que poseen valores antisociales como egoísmo, ambición, avaricia, etc. Tienen la tendencia a seguir a líderes tóxicos y comprometerse con ellos.

### - **Entornos Conductores**

El tercer componente del triángulo se trata de la conexión existente entre los líderes, sus subordinados y el contexto que los envuelve. Existen cuatro factores del entorno que influyen en el liderazgo tóxico:

- *Inestabilidad:* En períodos de inestabilidad, los líderes suelen imponer cambios radicales para restaurar el orden. Al requerirse una acción inmediata, los dirigentes suelen aplicar más autoridad. Cuando se logra la estabilidad deseada, el estilo

de liderazgo puede mantenerse, pues ya se hizo parte del sistema, pudiendo ocasionar así un liderazgo tóxico.

- *Amenaza percibida:* Cuando las personas se sienten amenazadas, ya sea en un entorno de maltrato o en donde peligra la situación económica o social, tienden a aceptar un tipo de liderazgo más asertivo y autoritario. Tiene que ver con la teoría de la “gestión del terror”, en donde las masas se vuelven vulnerables y abiertas al cambio en situaciones de pánico.
- *Valores Culturales:* Existen culturas que son más propensas a aceptar líderes tóxicos. Aquellas en donde se trata de evitar la incertidumbre, el colectivismo y la diferencia de clases sociales, se aferran a líderes fuertes para mantener la esperanza.
- *Ausencia de Balances e Institucionalización:* Cuando los balances y las cuentas no son compartidas con los subordinados, se da paso al abuso del poder absoluto.

### **2.3.3 Personalidad**

Para Adrian Furnham (2004), los dirigentes incompetentes pueden sufrir alguna perturbación psicológica o poseer un tipo de personalidad poco adecuada para un cargo específico, lo cual trae consecuencias desastrosas.

Las disfunciones de personalidad en individuos constituye la principal causa por la que se genera un liderazgo tóxico ya que de estas dependerá el trato y la relación que el líder tenga con sus subordinados. Los rasgos de personalidad son determinantes al momento de desempeñar labores en un puesto de trabajo y al relacionarse con las personas del entorno. Esto se detallará en el capítulo III.

## 2.4 Consecuencias del Liderazgo Tóxico

Iñiqui Piñuel, autor del libro *Neomanagement. Jefes tóxicos y sus víctimas*, señala que la mala calidad del management constituye uno de los riesgos psicosociales más importantes, “ocupando el segundo lugar en importancia como estresores” (citado por Ferrado, 2008). La OMS confirma este dato afirmando que “la primera causa de baja laboral va a ser por factores psicológicos y va a estar relacionada con el estrés.” (Ferrado, 2008).

El jefe nocivo puede afectar en tres niveles. En el primero transforma a una organización en tóxica. En el segundo esta organización tóxica genera daños psicológicos en los colaboradores. En el tercer nivel y el más grave, produce enfermedades físicas y mentales en los empleados, dependiendo de la vulnerabilidad de los mismos.

Un jefe tóxico frustra la naturaleza del ser humano de crear y decidir, se apropia de las ideas de los demás y no reconoce sus méritos. Surge una tensión laboral por la falta de apoyo social y emocional y ante la impotencia del empleado de controlar la situación y la incertidumbre. De ahí el surgimiento de algunos riesgos psicosociales:

1. Estrés laboral: El estrés laboral afecta al sistema nervioso central, al inmunológico y al endócrino, dependiendo de la vulnerabilidad del colaborador y el grado de exposición a las situaciones tóxicas. Puede causar psicopatologías como ansiedad, depresión, insomnio, apatía, problemas cognitivos, afecta a las funciones ejecutivas, a la concentración y memoria. A nivel físico puede producir síndromes metabólicos, trastornos alimenticios y enfermedades cardiovasculares. (Ferrado, 2008). Puede producir a su vez un síndrome denominado “burnout”.
2. Síndrome de Burnout: El síndrome del trabajador quemado o carbonizado fue descrito en 1974 por el psiquiatra Freudenberg, quien observó que los trabajadores perdían energía y motivación hasta llegar a la depresión con el pasar del tiempo. Este trastorno puede generar un nivel tan elevado de

estrés que puede dejar a una persona incapacitada para volver a trabajar. Algunos síntomas se evidencian, como el agotamiento emocional, falta de sensibilidad con los demás y consigo mismos, falta de realización personal, baja autoestima, cansancio, mal estar general, depresión. La persona comienza a ausentarse al trabajo y su rendimiento laboral disminuye. (Zamora 2008).

3. Mobbing: Se trata del acoso psicológico laboral, es decir, la existencia de presión y violencia psicológica por un período de tiempo considerable. Dependiendo de la vulnerabilidad de la persona puede sufrir de estrés laboral, depresión, ansiedad, gastritis, trastornos digestivos o trastornos del sueño.
4. Acoso sexual: Un jefe tóxico puede llegar a acosar sexualmente de sus colaboradores afectando a la dignidad de la persona, causando estrés, ansiedad y mal estar en el empleado.
5. Acoso institucional: El jefe pretende que el empleado de lo mejor, incluso más de lo que se puede entregar de sí mismo, con la menor retribución posible. Los efectos son similares a los del mobbing. (Fernández 2001).

Los líderes tóxicos pueden causar daños psicológicos y físicos difíciles de superar y en ocasiones irreparables. Las consecuencias se extienden a terceros, pues las familias de las víctimas también se ven afectadas, así como los compañeros de trabajo y en sí la organización.

#### **- Influencia del liderazgo tóxico en el Comportamiento Organizacional**

Un directivo tóxico influye directamente en el Comportamiento Organizacional, el cual constituye una base importante para la dinámica del clima laboral. Se puede decir que el CO se ocupa concretamente de las situaciones que circundan al empleo, como la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción en el trabajo, que se verán afectadas si existen bajos niveles de motivación, compromiso y confianza (efectos del liderazgo).

6. Productividad: Ante un liderazgo nocivo, la productividad disminuirá a largo plazo.
7. Ausentismo: El ausentismo aumenta radicalmente cuando existe la presencia de los diferentes estresores. Los más relevantes son: Clima laboral deteriorado, mala calidad del management, falta de claridad del rol, mala organización del trabajo, demandas de trabajo excesivas, clima laboral poco motivador, miedo organizativo, presión laboral, falta de reconocimiento, falta de participación, conflictividad en el entorno laboral. (Ferrado, 2008).
8. Rotación: Los jefes nocivos provocan un aumento considerable en el índice de rotación, pues no generan confianza en los trabajadores, afectando en la motivación y por ende en el compromiso.
9. Satisfacción en el trabajo: El líder tóxico generará insatisfacción laboral, desmotivándolo y generando aversión hacia el trabajo.

## CAPÍTULO III

### INFLUENCIA DE LOS FACTORES DISFUNCIONALES DE LA PERSONALIDAD EN EL LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES

#### 3.1 Personalidad

##### 3.1.1 Desarrollo de la Personalidad

Según Allport (1937), “la personalidad es la organización dinámica, dentro del individuo, de los sistemas psicofísicos que determinan una forma de pensar y actuar única en cada sujeto y en su proceso de adaptación al medio” (citado por Martínez, 2012). Es decir, cada individuo posee características diferentes a las de las demás personas que definen su conducta en determinado ambiente. En una situación de elevado nivel de estrés por ejemplo, un individuo puede reaccionar de manera agresiva, mientras que otro puede mostrar conductas pasivas y otro es posible que estalle en llanto.

Para Josep M. Tous:

“Se puede diferenciar a una persona de otra en 1) habilidad, inteligencia, capacidad, aptitud; o más bien en 2) energía, emoción, motivación, sentimiento, o simplemente en 3) estilo, forma, modo o manera de actuar. Una precisión importante es que tanto en habilidad, motivación y estilo, como en productividad, salud y sociabilidad, se puede diferenciar no solo un individuo de otro; sino que el mismo individuo puede diferir de una situación a otra, de una edad a otra e incluso de un momento a otro” (Pág. 6).

Esto es posible ya que las conductas pueden irse moldeando según las circunstancias y el ambiente en las que el individuo se desarrolle. Se puede afirmar que la forma de ser y actuar de cada sujeto es producto de la herencia genética, las experiencias vividas y el aprendizaje social.

## - Herencia Genética

Cattel (1960) le dio un enfoque empírico al estudio de la personalidad y estableció que además de los rasgos que se forman a partir del aprendizaje y la experiencia social, existen otros que tienen su origen en fuentes biológicas (bases genéticas), a los que llamó *rasgos constitucionales* (Otros autores lo denominan *temperamento*). Realizó un estudio a través de un análisis factorial con dos grupos, el primero conformado con familiares criados juntos y el segundo con familiares criados por separado (Clonninger, 2002). Llegó a la conclusión de que todos los individuos poseen rasgos idénticos, pero en distinto grado, lo que explica por qué dos personas no pueden ser iguales.

Buss y Plomin (1984) distinguen tres dimensiones temperamentales que tienen un gran índice de heredabilidad y que se muestran en los niños, sobre todo antes de los seis meses de edad: 1) la actividad, es decir, cómo se ejecutan las respuestas en términos de tiempo, vigor y resistencia, 2) la sociabilidad, refiriéndose a la preferencia del niño de estar solo o acompañado y 3) la emocionalidad (miedo o ira).

Nuevos estudios se han realizado en mellizos (gemelos monocigóticos) y en gemelos fraternales (dicigóticos) criados en ambientes iguales y en entornos diferentes. En el primer caso, los individuos tienen un 100% de afinidad genética, mientras que en el segundo, poseen una similitud en el material genético en igual proporción que dos hermanos nacidos en diferente época (50%). Las investigaciones han arrojado como resultado que los gemelos fraternos se asemejan en términos de inteligencia general y en algunos rasgos como la extroversión. Sin embargo, en el caso de los mellizos, se encontraron algunas diferencias tanto en personalidad como en inteligencia.

Por otro lado en los estudios de adopción, en donde se evalúa la semejanza de personalidad entre los hijos adoptivos y sus padres biológicos y adoptivos, han demostrado que existe una semejanza considerable entre los hijos arrojados y sus progenitores (Weiten, 2006).

De esta manera, la herencia genética puede influenciar entre un 25 a 50 por ciento en la variación de algunos rasgos de personalidad, sin embargo el ambiente interviene en la misma o mayor medida.

#### - **Experiencias Vividas y Aprendizaje Social**

El ser humano nace en un estado de inmadurez psicológica y fisiológica, pues depende de los adultos para cubrir las necesidades básicas y así asegurar la supervivencia. Sin embargo, esta naturaleza precaria es compensada por la inteligencia y racionalidad, la cual será desarrollada a través del aprendizaje y con la ayuda de las personas que lo rodean. Aristóteles (384- 322 a.C.) describió al ser humano como un ser social, fundador y dependiente de familias, comunidades y culturas. La socialización lleva a los individuos a adquirir destrezas y conocimientos importantes para su desarrollo y para la integración en los diferentes grupos. Además el hombre es un ser emocional. La emocionalidad está constituida por un estado fisiológico y por las vivencias mentales, siendo este un recurso básico para la relación de la persona con el medio. Estas tres características (racionalidad, sociabilidad y emotividad), que se van formando a través de las experiencias, son las que permiten al ser humano desarrollar su identidad.

Sin duda alguna, el psicoanálisis ha permitido explicar cómo se conforma la estructura compleja de la personalidad. Freud (1923) la concibió como un sistema dinámico conformado por tres estados mentales:

- *El Ello*: Completamente impulsivo e irracional, operado por el principio del placer pues está conformado por los impulsos biológicos
- *El Yo (Ego)*: Dirige el comportamiento, relacionando los impulsos del ello con la realidad externa.
- *El Superyó (Superego)*: Controla las acciones del yo en base a normas, leyes sociales, principios morales aprendidos. La conciencia impone como castigo el sentido de culpa cuando sus

normas no han sido cumplidas, en base al ideal del yo. (Cuenca, 2004)

Así mismo, el ser humano posee tres niveles de conciencia:

- 1) El inconsciente: Se trata del proceso primario. Constituye la parte dominante de la mente, la cual el individuo no conoce. Aquí se contienen los impulsos, sueños o sentimientos que la conciencia reprime.
- 2) El preconscious: Es el proceso secundario. Aquí se encuentran los pensamientos que pueden ser llevados a la conciencia con un poco de esfuerzo.
- 3) El consciente: Estado en donde el sujeto se da cuenta y conoce sus pensamientos y sentimientos.

Así, la personalidad del ser humano se compone a partir de los impulsos biológicos, las experiencias vividas y las normas y principios adquiridos durante la convivencia social, manejados por los estados mentales, que se almacenarán en los diferentes niveles de conciencia. Todo esto se va consolidando de manera compleja en la psiquis<sup>4</sup>, generando rasgos de personalidad y conductas de acuerdo a cómo se haya asimilado toda la información. Para esto, la memoria juega un rol importante. El psicoanálisis diferencia la *memoria declarativa* de la *no declarativa*. La primera es susceptible de hacerse consciente, a diferencia de la segunda que queda inconsciente, por lo cual se la denomina también *memoria implícita*. Dentro de esta última se encuentra la *memoria procedimental*, la cual permite al individuo recordar habilidades motoras y ejecutivas, es decir, cuando es necesario, la persona es capaz de recordar cómo ejecutar una acción, sin necesidad de evocar el momento o la manera en que lo aprendió.

La memoria procedimental ha permitido al psicoanálisis explicar ciertos fenómenos que se desarrollan en el inconsciente mencionados por Freud (1923). Algunos de ellos son los diferentes *mecanismos de defensa*, en donde el sujeto es

---

<sup>4</sup> Se entiende a la psiquis como una estructura mental, construida por la interacción de las estructuras biológicas existentes en el encéfalo y el entorno en donde se desarrolla el individuo.

capaz de sustituir; una emoción por otra, (para defenderse de momentos poco placenteros) una motivación por otra (satisfacción compensatoria) o una representación por otra (como en el caso de la proyección). El concepto de memoria procedimental también permite entender la manifestación de *compulsiones de repetición*<sup>5</sup>, así como las habilidades reactivas en relación con los otros, “desarrolladas desde el principio de la vida entre el niño y sus figuras significativas, que estructuran el carácter y el modo en que después se va a llevar la relación cuando otras personas funcionen como estímulo de esa memoria” (Díaz, 2002, pág. 6)

Es por esto que el desarrollo del niño desde su nacimiento y en sus diferentes etapas de crecimiento es muy importante. A pesar de que el ser humano no recuerde los episodios de sus primeras experiencias, la memoria procedimental se encarga de almacenar la información que definirá la personalidad y la interacción con el mundo, en base al temperamento heredado genéticamente, a los estados emocionales que surjan por el ambiente y el vínculo que exista entre el niño y las personas que le rodean, en especial la figura materna, condicionando así el proceso de desarrollo.

Dentro del aspecto social, se debe tomar en cuenta la influencia de las normas culturales, los principios, los valores y las expectativas impuestas por la colectividad que influyen definitivamente en la formación de la personalidad. Cada cultura es diferente una de otra, e impone comportamientos que deben ser asimilados por los individuos, generando así la adaptación de los mismos dentro de una agrupación. Cada sociedad premia las conductas acertadas a través de la aceptación de cada sujeto en la sociedad, y castiga a aquellos que violen o atenten contra los principios y los valores de la misma. Este sistema conductista generará en cada persona un concepto de “bien” y “mal”, relativo a cada cultura, que definirá sus acciones de acuerdo a cómo hayan sido transmitidos.

La influencia socioeconómica interviene también en la formación de la personalidad. Las desigualdades económicas en la colectividad determinan la

---

<sup>5</sup> Someterse repetidamente a actos, pensamientos o situaciones penosas desadaptativas, buscando como fin la adaptación.

diferenciación de clases sociales, separando a los que poseen más recursos económicos de los que menos tienen. Juan Diego García (2008), en un estudio realizado en las escuelas públicas y privadas de Costa Rica para conocer la influencia de las clases sociales en la identidad personal, establece que la estructura de los estratos deja su huella en el adolescente, debido a que el capital de los padres determina el entorno social en donde el mismo se desarrollará, por ejemplo el tipo de escuela o colegio a donde asistirá. En su investigación, cita a Alarcón y a Rosabal (1993), quienes concluyeron que:

“Los adolescentes de colegios públicos son más críticos, establecen relaciones más horizontales, admiran más a la madre y se identifican más entre sí mientras que los jóvenes de colegios privados son menos críticos, establecen relaciones verticales, admiran más al padre y se identifican más con las figuras de autoridad que con su grupo de pares... Los jóvenes de colegios públicos identifican otras clases sociales y sienten enojo contra ellas y que los jóvenes de colegios privados no” (pág. 14, 15).

Los estudios de García, además de comprobar la hipótesis de que la diferencia de clases sociales influye en la identidad personal, (lo cual se relaciona directamente con la formación de la personalidad y por ende en la ejecución de conductas) establecen que “la evidencia apoya la hipótesis de que la clase social se relaciona con la identidad personal de forma tal que en la dimensión interpersonal los adolescentes de clase trabajadora promedian más alto en la posición de realización<sup>6</sup> y los jóvenes de clase burguesa promedian más alto en forclusión<sup>7</sup>” (págs. 20, 21).

### **3.1.2 Clasificación de los Rasgos de Personalidad**

La teoría de los “cinco grandes” (Big Five), es considerado como un sistema clasificatorio de los cinco rasgos principales de personalidad que podría

---

<sup>6</sup> Realización interpersonal consiste en lograr una representación y compromiso propio luego de explorar alternativas sobre lo que se es y lo que se quiere en amistad, pareja, sexualidad y recreación (García 2008, pág. 21).

<sup>7</sup> Forclusión interpersonal consiste en haber incorporado un proyecto predispuesto por los padres u otras figuras de autoridad sin haber atravesado un período de búsqueda y definición de la identidad personal (García 2008, pág. 21).

tener un individuo, diferenciándolo de otros. Galton afirmó que las características de personalidad de los sujetos se encontraban en el lenguaje, por lo que obtuvo del diccionario 17953 adjetivos. Posteriormente Allport, Odbert, Catell y otros autores contribuyeron en el estudio para reducir este número. (Mignolo, 2011) Finalmente Tupes y Christal (1961) obtuvieron cinco factores recurrentes:

- Extraversión: Sociabilidad, gusto por la compañía de otros, tendencia a evitar la soledad.
- Receptividad: Apertura a experiencias nuevas, apertura mental, curiosidad, gusto por la variedad y el cambio.
- Meticulosidad: Planificación, orientación al logro, orden, responsabilidad
- Afabilidad: Considerado, solidario, altruista, amable.
- Autocontrol emocional: Estabilidad emocional, madurez, control de impulsos emocionales.

De esta manera se elaboró un test que mide las cinco dimensiones, el cual ha sido de gran utilidad, no solo para conocer los rasgos de personalidad del los individuos, sino también para predecir su desempeño en un puesto de trabajo específico, e incluso para determinar las posibles disfunciones o trastornos de personalidad que un sujeto pueda presentar, como se analizará posteriormente.

### **3.3 Factores Disfuncionales de la Personalidad**

Se entiende a los factores disfuncionales, como aquellos rasgos de la personalidad que resultan anormales (con referencia a la normativa social)<sup>8</sup>, y que de acuerdo al grado de la anomalía, pueden llegar a ser enfermizos o incluso patológicos. Estas características no son circunstanciales, sino estables, generando limitaciones en el ámbito laboral, social e interrelacional. Para Gómez y Ruiz (2012), estos factores pueden verse reflejados en dos o más de las siguientes áreas: “(a) cognición (e.g., formas de percibir e interpretarse a uno mismo, a los demás y

---

<sup>8</sup> En las sociedades occidentales, algunas de las conductas desadaptadas pueden ser las siguientes: inflexibilidad, falta de empatía, improductividad, conductas antisociales, etc.

a los acontecimientos), (b) afectividad (e.g., la gama, intensidad, labilidad y adecuación de la respuesta emocional), (c) actividad interpersonal y (d) control de los impulsos.” (Pág. 3).

### **3.3.1 Causas del Desarrollo de los Factores Disfuncionales de la Personalidad**

La Organización Mundial de la Salud postula al hombre como un ser biopsicosocial. Esto quiere decir, que el ser humano se desenvuelve gracias a su estructura biológica, psicológica y social, por lo que, si falla en alguno de estos factores, el funcionamiento normal de la persona se verá afectado. Se debe tomar en cuenta que estos tres componentes no sólo varían de individuo a individuo, sino que también van cambiando a través de las diferentes etapas de la vida. De esta manera, se puede decir que “los factores biológicos, sociales y psicológicos pueden ser causas, correlaciones y/o consecuencias de los diversos tipos de conducta desadaptada” (Sarason y Sarason , 2006, pág. 20).

#### **- Factores Biológicos**

- *Genético*: Como se mencionó anteriormente, el factor genético juega un rol muy importante. Así como influye en la personalidad de los individuos, también determina la predisposición del sujeto a desarrollar disfunciones. En este caso la herencia es poligénica y multifactorial. Esto quiere decir que no existe una mutación o un gen específico para el trastorno, sino que muchos genes predisponentes situados en diferentes cromosomas se combinan entre ellos, y al existir un ambiente desencadenante, darán como resultado una serie de conductas desadaptativas (Quiroga, 2001).
- *Sistema Nervioso y Cerebro*: El sistema nervioso y el cerebro trabajan conjuntamente para generar respuestas a los estímulos ambientales y de esta manera asegurar la adaptación del sujeto al entorno. Esto es posible gracias a las neuronas, quienes se encargan de generar impulsos nerviosos que permitirán al individuo responder a los estímulos externos y así mismo,

producen neurotransmisores y hormonas, sustancias químicas que regulan la vida psíquica y emocional. Una producción excesiva o deficiente de estas sustancias (ya sea por algún tipo de lesión cerebral o falla orgánica) provocará un desequilibrio en el individuo, que pueden traducirse en conductas disfuncionales (Kalat, 2004).

- **Factor Psicológico y Social**

• **Infancia y Adolescencia**

En el aspecto psicológico, varias teorías han tratado de explicar el origen de las disfunciones de personalidad. El psicoanálisis afirma que las alteraciones en el ambiente afectivo, la falta de atención de las necesidades del infante y la relación distorsionada que éste pueda tener con el núcleo social, afectan al desarrollo de la personalidad. Como se detalló anteriormente, estas experiencias se almacenan en el inconsciente del individuo y se manifiestan en conductas. Gómez y Ruiz (2012), en su artículo “Patrones de Personalidad Disfuncionales en Niños y Adolescentes”, mencionan algunos factores de riesgo que, a través de varios estudios, se ha comprobado que podrían determinar la existencia de rasgos disfuncionales en la adultez del individuo:

- El abuso físico en la adolescencia y la negligencia en la etapa infantil, generan un riesgo elevado de trastorno antisocial y trastorno pasivo – agresivo de la personalidad.
- La negligencia emocional en la niñez y/o en la adolescencia, puede traer como consecuencia el desarrollo de trastorno narcisista, trastorno de la personalidad por evitación o por dependencia.
- El abuso sexual, emocional y físico en cualquiera de las dos etapas, puede generar baja autoestima, rasgos depresivos e incluso el desarrollo del trastorno límite de la personalidad.
- El abuso sexual en la adolescencia puede desencadenar en rasgos o en trastornos histriónicos.

- En la infancia, el abuso emocional puede resultar en trastorno obsesivo compulsivo, y esto combinado con la negligencia emocional o de supervisión, puede determinar un trastorno paranoide.
- Si un individuo experimentó en la infancia abuso emocional y uno o más tipos de maltrato, pueden desarrollar un trastorno esquizoide y esquizotípico de la personalidad.

Las situaciones de abuso por parte de la sociedad en general durante la infancia y/o adolescencia de un sujeto, incluye también la discriminación u opresión, ya sea por diferencias en la raza, clase social, ideología, características físicas, etc.

Se ha comprobado también que la crianza problemática, sin llegar a ser ésta considerada abuso o negligencia, también puede generar rasgos desadaptativos de personalidad o incluso trastornos.

- **Adultez**

Las experiencias en la adultez también pueden ser causa de alteraciones en la conducta. Se debe tomar en cuenta que el individuo se encuentra en permanente contacto, intercambio y en proceso de modificación mutua con la realidad externa. Así, dentro del contexto en donde el ser humano se desenvuelve, pueden existir situaciones *disruptivas* o *problemáticas* que, al ser vividas por un sujeto, suelen resultar desestabilizantes en el aspecto psíquico y emocional. Al hablar de entorno o evento *disruptivo*, se refiere a hechos externos que impactan en la psiquis, generando diferentes reacciones que desestabilizan a la misma, por ejemplo, la muerte de un familiar o ser víctimas de un robo o asalto. En el caso de las situaciones problemáticas, son aquellas que generan desequilibrio debido a la contrariedad de una necesidad o deseo interno que contiene un valor psíquico, como por ejemplo, la privación de un alimento que determinada persona disfruta. Cabe recalcar que los eventos problemáticos tiene la posibilidad de convertirse en disruptivos, y estos últimos pueden traer como consecuencia reacciones defensivas

o adaptativas, así como cuadros traumáticos o de estrés, dependiendo también de los otros factores que influyen en la dinámica de la personalidad.

El ser humano, desde los inicios de su existencia, ha trabajado constantemente en su adaptación al medio, como instinto de supervivencia, a tal extremo que siempre ha pretendido controlar y domesticar los fenómenos externos así como los estímulos internos, para evitar que estos provoquen un malestar irremediable (Lezica, 2005). De esta manera, como parte del control psíquico, al existir situaciones disruptivas o problemáticas, entran en acción “mecanismos de defensa” (mencionados anteriormente) como procesos mentales estabilizadores. En algunas ocasiones, la conducta defensiva ante el evento disruptivo puede generar la adaptación del sujeto, pero al quedar ésta registrada en la memoria procedimental, dicho comportamiento surgirá ante cualquier situación que la psiquis considere amenazante (a pesar de que en realidad no se trate de un evento desestabilizador). Como consecuencia, estas reacciones generarán problemas al individuo al momento de relacionarse con otras personas y adaptarse al medio.

### **3.3.2 Indicadores y Clasificaciones de los Factores Disfuncionales de la Personalidad y su Adaptación al Ámbito laboral**

El Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales (DSM-IV), determina que un individuo posee una disfunción cuando su conducta es ajena a su cultura y se manifiesta en la cognición, la afectividad, la actividad interpersonal y en el control de impulsos. Por lo tanto, el sujeto se verá afectado en cómo piensa, siente y actúa. Así mismo es considerado trastorno cuando los comportamientos son estables, inflexibles y de larga duración y provocan malestar en el ámbito social, laboral y familiar.

En el aspecto profesional específicamente, las relaciones interpersonales se ven afectadas. La persona carece de autocontrol y muestra dificultad expresando o comprendiendo emociones. Las disfunciones se hacen notar también en la ejecución de tareas, al momento de emitir o recibir órdenes, al tomar decisiones,

obedecer reglas, planificar, delegar responsabilidades, dar o recibir críticas, atender demandas internas o externas y al cooperar con el resto de personas (Furnham, 2004).

Jaime Moreno (2011), en su artículo *Liderazgo Tóxico: Consecuencias para las organizaciones*, expone los trastornos estándares de personalidad del DSM-IV, adaptados al ámbito organizacional, en donde se muestra la nomenclatura de la disfunción adecuada al entorno empresarial seguida del nombre como se la presenta en el DSM-IV en paréntesis:

**Tabla 2. Adaptación de los Trastornos de Personalidad del DSM-IV al Ámbito Organizacional**

Trastornos de personalidad	Definición
1. Desconfiado suspicaz (paranoide)	Interpreta de manera negativa las intenciones/ acciones de los demás o se muestra desconfiado y muy suspicaz con los demás. Puede tomar represalias con quienes cree le perjudican.
2. Distante, emocionalmente frío (esquizoide)	Poco expresivo y afectivo con los demás. Es percibido como frío, parco distante y la mayoría de sus relaciones interpersonales se caracterizan por la excesiva formalidad y la escasa afectividad.
3. Excéntrico, extraño (esquizotípico)	Actúa de manera extravagante o excéntrica. Expresa ideas o puntos de vista peculiares, raros o bizarros. Su creatividad es pintoresca y no deriva en acciones viables.
4. Confrontador, provocador (antisocial)	Tiene conflictos y disputas evidentes con otras personas. Confrontador y antagonico. Desafía a los demás y hace la guerra a los demás como acción de primera instancia.
5. Irritable, exaltado (trastorno límite de personalidad)	Explosivo, emocionalmente volátil, impaciente. Expresa ira y enfado con frecuencia. Intolerante con los demás.
6. Exagerado (histriónico)	Busca llamar la atención de los demás, exagerando sus reacciones emocionales y problemas. Dramático, vehemente, teatrista.
7. Egocéntrico, inmodesto (narcisista)	Demuestra sentirse diferente y superior al resto. Espera que le traten diferente, con privilegios y concesiones que deben ser exclusivos para él/ ella. Arrogante y prepotente.
8. Evasivo (evasivo)	Esquivo, retraído, evita involucrarse con los demás. Socialmente inhibido, rehúye la participación y el compromiso.
9. Dependiente (dependiente)	Evidencia mucha necesidad de aprobación y para ello prefiere no expresar sus puntos de vista ni decir lo que verdaderamente piensa para no confrontarse con nadie y no perder el apoyo o aprobación de otros. Muestra dependencia

	de lo que hagan o digan ciertas personas.
10. Perfeccionista (obsesivo - compulsivo)	Perfeccionista y cuidadoso con los detalles más mínimos. Exagerada preocupación con el orden, la calidad, etc. Inflexible con los demás a quienes exige que hagan las cosas como a él/ ella le gusta, hasta en lo irrelevante. De actuación e ideas rígidas y dogmáticas.
11. Reticente, renuente (pasivo - agresivo)	Muestra resistencia a realizar ciertas tareas o requerimientos. Se resiste de manera indirecta: aplaza, evade, no asiste, hace las cosas con lentitud, se "olvida" u obstaculiza el trabajo de otros.
12. Pesimista (depresivo)	Manifiesta pesimismo e ideas derrotistas ante las dificultades. Se desanima con facilidad ante los problemas y contagia una sensación de desaliento y abatimiento.

Fuente: Moreno, Jaime (2011), Liderazgo Tóxico: Consecuencias para las Organizaciones, Revista Puce (93), 297 – 317 pág. 304

Cabe recalcar que, en el caso del perfeccionismo, existen autores que lo definen en dos tipos: el desadaptativo y el adaptativo. En el caso del primero, la persona presenta una excesiva preocupación por errores cometidos en el pasado, dudas e inseguridad en su proceder, pues teme hacer mal las cosas o decepcionar a terceros. Generalmente lo presentan personas con baja autoestima. En el caso del segundo, se lo asocia con la exigencia altos estándares del mismo individuo y de este hacia los demás, así como con la persistencia y el sentido de responsabilidad al momento de alcanzar metas (Kelly, 2010).

Por otro lado, Eynseck (1985) concluyó que cualquier polo extremo en las dimensiones del Big Five, determinan la existencia de trastornos de la personalidad. La estabilidad emocional y la extraversión constituyen los indicadores más importantes en una disfunción. En el caso de la receptividad, existiría una anomalía sólo si el individuo posee un nivel bajo en dicho factor (García, Garrido, Rodríguez, 1998).

Se puede apreciar también la estrecha concordancia entre los trastornos de la personalidad detallados en el DSM-IV con las dimensiones del Big Five como se muestra en el siguiente cuadro.

A cada disfunción descrita anteriormente, se la ha relacionado con los extremos de cada una de las dimensiones del Big Five, tomando en cuenta:

1. La denominación y definición previamente establecidas para los trastornos del DSM-IV.
2. La denominación y definición previamente descritas para cada una de las cinco dimensiones del modelo Big Five.
3. La siguiente codificación:  
 A = extremo alto del rasgo  
 B = extremo bajo del rasgo

Así:

**Tabla 3. Relación Entre los Trastornos de Personalidad del DSM-IV y los Extremos de los Rasgos de Personalidad del Big Five**

Clasificación de trastornos de personalidad DSM-IV y adaptación al entorno laboral	Clasificación de Rasgos de personalidad Big Five (extremos)				
	Extraversión	Receptividad	Meticulosidad	Afabilidad	Autocontrol Emocional
1. Desconfiado suspicaz (paranoide)	B	B	A	B	B
2. Distante, emocionalmente frío (esquizoide)	B	B	B	B	A
3. Excéntrico, extraño (esquizotípico)	B			B	B
4. Confrontador, provocador (antisocial)	B	B	B	B	A
5. Irritable, exaltado (trastorno límite de p.)	B		B	B	B
6. Exagerado (histriónico)	A		B	A	B
7. Egocéntrico, inmodesto (narcisista)	A		A	B	B
8. Evasivo (evasivo)	B	B			A
9. Dependiente (dependiente)	A		B	A	B
10. Perfeccionista (obsesivo - compulsivo)		B	A	B	B
11. Reticente, renuente (pasivo - agresivo)	B	B	B		B
12. Pesimista (depresivo)	B	B			B

Fuente: Adaptación de Furnham, Adrian (2004), The Incompetent Manager, Londres, Whurr Publishers Ltd., pág.144

### **3.3.1 Bases teóricas sobre la influencia de Factores Disfuncionales de la Personalidad en el Liderazgo en Organizaciones**

Dado que una organización está conformada principalmente por capital humano, se la debe estudiar como a cualquier otra agrupación de individuos, puesto que la estructura y la dinámica es la misma que la de una sociedad con su propia cultura. Se manejan reglas y normas que deben ser aprendidas y aplicadas, se utilizan medios y canales de comunicación, métodos de enseñanza e incluso existe una división de los individuos en estratos, con una estructura generalmente jerárquica. Dentro de los niveles elevados, se encuentran los líderes de grupo, quienes se encargan de controlar, supervisar y delegar funciones. Estos constituyen figuras de poder, puesto que ejercen sobre los demás una influencia principalmente psicológica, la cual puede ser positiva o negativa, para lograr el cumplimiento de objetivos empresariales. Por ejemplo, un jefe puede generar motivación en sus colaboradores, mientras que otro puede provocar un efecto desestimulante en su equipo de trabajo.

#### **- El Poder y su influencia en el liderazgo**

Max Weber (1915), sociólogo, economista, jurista y politólogo, Sigmund Freud (1920), médico, neurólogo y fundador del psicoanálisis y Hans Kelsen (1930), jurista, sociólogo, filósofo y juez estudiaron al hombre como un ser vinculado por relaciones de poder en todos los aspectos de la vida, es decir, en el trabajo, la familia, la cultura, la religión, la política, etc. El individuo que es libre por naturaleza, se ve inmerso en un conflicto con el sistema de organización social burocrático y sus instituciones, ya que estas pretenden regular la conducta y establecer un orden en base a leyes y normas que limitan al hombre. Determinan al *autocontrol* como medio para alcanzar el éxito y ser funcional para el sistema, puesto que los desequilibrios emocionales deben ser controlados para evitar su intervención con la racionalidad.

Weber hace una distinción entre poder y dominación. Al poder lo define como “la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de la probabilidad”

(Cleary, 2007, párr. 57). Dentro de la dinámica empresarial, los subordinados están sometidos a órdenes y disposiciones de jefes, quienes son líderes impuestos y no electos. Ellos podrán ejercer un direccionamiento alineado a las metas de la organización y de los colaboradores a través de medios legítimos, o en su defecto, influirán negativamente en la agrupación. De cualquier modo, el individuo que está a la cabeza de los colaboradores posee la potestad de ejercer su influencia sobre los demás, sea esta conveniente o no, por el hecho de constituir una figura de poder. Por otro lado, Weber define a la dominación como “la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos de toda clase o específicos” (Cleary, 2007, párr. 57). De esta manera, la dominación constituye una forma de poder, la cual puede traer como resultado de la conducta humana la sumisión, obediencia, admiración, sometimiento, resistencia, temor, entre otros.

Para Weber, Freud y Kelsen existen prototipos de individuos que ejercen como figuras de poder:

- El “hombre burocrático” de Weber: O denominado “hombre racional instrumental”, quien busca herramientas legítimas para dominar de manera eficiente y eficaz, dejando de lado la influencia de la filosofía, la religión, el ateísmo y los postulados políticos. La burocracia es un enfoque “racional” para administrar el poder estatal en el capitalismo occidental, a pesar de que exista una pugna interna en el hombre entre su pasado mágico y supersticioso con la realidad del individuo moderno racional. Para Cleary (2007):

“El hombre burocrático de Weber es un personaje inserto en un sistema de dominación de alta legitimidad, ya que la autoridad política logra conseguir la obediencia voluntaria de los ciudadanos por la fuerza arrolladora del poder regulador de su aparato burocrático y del monopolio estatal de la coacción física.” (párr.31)

- El hombre Neurótico de Freud: El fundador del psicoanálisis consideró que la psicología colectiva se forma a partir de la psicología individual, ya que

el hombre es miembro de una agrupación con una determinada finalidad. A partir de esta premisa, se puede analizar a la civilización a partir del super yo o de la conciencia colectiva, la cual posee un carácter de neurosis social, puesto que los instintos y deseos eróticos y agresivos son reprimidos con el fin de mantener un orden. El ser humano enfrenta el conflicto de querer alcanzar la felicidad individual en una sociedad en donde prima y exige la felicidad colectiva, *generando un malestar de la cultura*. Cuando el super yo no alcanza la satisfacción, el sujeto se revela. En el caso de que el individuo tenga dificultad para manejar adecuadamente este conflicto, como consecuencia desarrollará conductas neuróticas (Cleary, 2007).

- El hombre jurídico de Kelsen: Este jurista coincidía con Freud al determinar la naturaleza del hombre es ser impulsivo y que utiliza a los demás para fines propios y para satisfacer sus deseos de posesión. Por este motivo, la conducta humana debe ser regulada y propuso la teoría del *derecho puro*, en donde existe una norma fundamental, de la cual se derivan las demás, en donde prima la democracia y el estado es parte del ordenamiento jurídico. De esta forma, el hombre racional de Weber y el hombre neurótico de Freud, pasan a ser regulados por el jurídico (Cleary, 2007).

Tomando en cuenta que para Freud, el hombre por naturaleza busca su satisfacción personal y se ve reprimido por la racionalización de Weber y las normas jurídicas de Kelsen, se podría afirmar bajo este precepto, que tanto jefes como trabajadores mantienen esta presión en las organizaciones. Las leyes laborales, los organismos nacionales e internacionales, la formación de sindicatos y comités de empresa regulan las acciones de los dirigentes, mientras que la misma institución y las obligaciones del empleado en las leyes laborales, disciplinan a la clase obrera. De ser así, todos estarían propensos a una neurosis colectiva.

Las relaciones de poder pueden ser definidas, o explicadas por diferentes teorías y autores, pero lo que siempre se mantendrá es la relación de mando y obediencia con un valor subjetivo, pues su legitimidad nunca llegará a ser objetiva.

Para Karl Marx (1947) y Michel Foucault (1975), a partir del surgimiento de las industrias en el siglo XVIII se crearon mecanismos de control para generar mayor sometimiento y dominación. Según Foucault:

“Si el despliegue económico de Occidente ha comenzado con los procedimientos que permitieron la acumulación de capital, puede decirse que, quizá, los métodos para dirigir la acumulación de los hombres ha permitido un despliegue político respecto de las formas de poder tradicionales, rituales, costosas, violentas, y que, caídas pronto en desuso, han sido situadas por toda una tecnología fina y calculadora del sometimiento. De hecho, los dos procesos, acumulación de los hombres y acumulación del capital, no pueden ser separados; no habría sido posible resolver el problema de acumulación de los hombres sin el crecimiento de un aparato de producción capaz a la vez de mantenerlos y utilizarlos: inversamente, las técnicas que hacen útil la multiplicidad acumulativa de los hombres, aceleran el movimiento de acumulación de capital” (citado por Blanco, Carlos, 2008, pág 1).

Según estos autores, tomando en cuenta que el fin de las empresas es la acumulación de capital en base al aumento de la producción y a la optimización de costos, el poder es el mecanismo de control para someter y dominar al trabajador, logrando obtener mano de obra barata y altamente fructífera. El contrato constituye un medio de explotación legal, en donde se esconde y se protege la desigualdad y la asimetría entre las partes.

El líder en una empresa posee poder sobre sus colaboradores, es decir, tiene potestad de ordenar, delegar, exigir e imponer acciones, sean estas alineadas o alejadas de los fines de la empresa y el bien común. De ahí la importancia de seleccionar a las personas idóneas (con rasgos de personalidad adecuados), para la dirección de grupos.

Como en toda sociedad, los colaboradores requieren de un ambiente adecuado, proporcionado principalmente por los gerentes y jefes (líderes) para el aprendizaje y adaptación a la cultura organizacional, para el correcto

perfeccionamiento de sus habilidades y destrezas y para la generación de actitudes favorables con el fin de obtener un buen desempeño. De igual forma sucede en la vida cotidiana, en donde por ejemplo, el niño necesita desarrollarse en un entorno óptimo proporcionado principalmente por la figura paterna y materna (líderes) para un desarrollo y aprendizaje ideal.

### - **Teoría del Comportamiento de Kurt Lewin**

Un líder que posee disfunciones en su personalidad mostrará conductas de acuerdo al trastorno, generando como consecuencia un ambiente nocivo para sus colaboradores. Kurt Lewin (1951) estableció en su teoría del comportamiento, que la conducta depende de dos supuestos básicos:

1. Cada individuo se desenvuelve y actúa en un ambiente determinado, y su conducta es el resultado de los hechos que conforman el entorno.
2. Los hechos que conforman el entorno asumen un carácter de fuerzas dinámico (campo psicológico), el cual constituye el ambiente vital para el individuo.

Así, las personas, objetos y situaciones influyen en el entorno de manera positiva o negativa, haciéndolo dinámico. Esta influencia o valencia en el campo psicológico es positiva cuando satisface una necesidad de la persona, y es negativa cuando causa daño o perjuicio. Aquellos de valencia positiva serán los que atraigan a individuo hacia ese elemento, y los de valencia negativa causarán alejamiento (lo cual explica la carencia de *motivación, confianza, compromiso* de algunos colaboradores hacia sus jefes). Existen situaciones en las que las dos fuerzas ejercen su influencia, obligando a la persona a resolver un conflicto. Por ejemplo, un sujeto puede verse afectado por el ambiente nocivo generado por el líder, pero sin embargo puede sentirse satisfecho respecto a la remuneración.

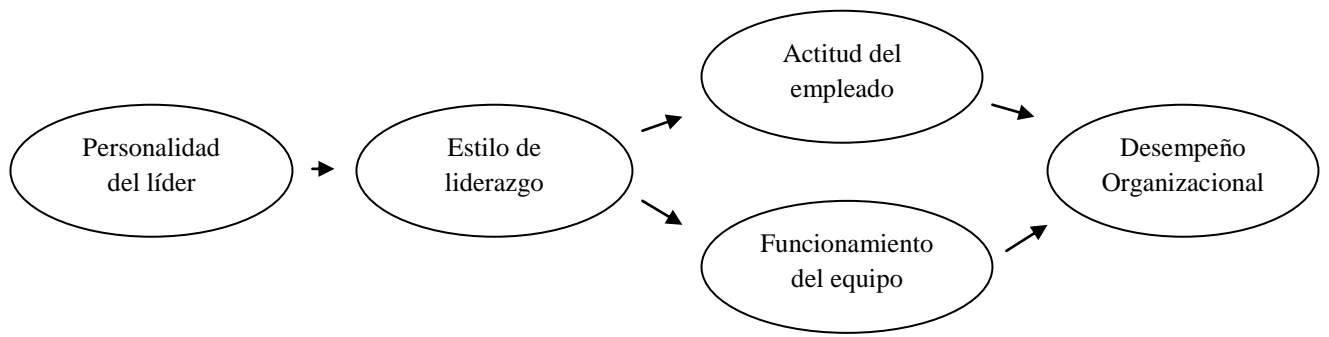
La teoría del comportamiento del Lewin se relaciona con los conceptos descritos anteriormente sobre los *eventos y situaciones problemáticas y disruptivas*. Las disfunciones de personalidad en un líder afectan directamente en el campo psicológico (negativo), pues alteran la calidad de las relaciones

interpersonales, el desempeño laboral individual, la efectividad del liderazgo y el clima de trabajo. Esto produce a su vez una situación problemática o disruptiva para los colaboradores, los cuales muy probablemente se verán forzados psicológicamente a alterar su comportamiento a través de mecanismos de defensa desarrollados para mantener el equilibrio, que terminará afectando, tanto en sus relaciones en el ámbito laboral, como en el familiar y en las demás relaciones interpersonales.

- **Estudios de Hogan y Kaiser**

Hogan y Kaiser (2005) concuerdan con la premisa de que los factores dentro del individuo (personalidad) influyen en el comportamiento de otros seres humanos con quienes se relaciona. Se basan en los estudios efectuados por Judge (2002) en los cuales realizó un análisis en donde examinó a 78 estudiantes para determinar si existe relación entre personalidad y liderazgo. Para esto, utilizó el test Big Five y clasificó a este último en términos de efectividad y surgimiento. El resultado mostró que las cinco dimensiones de personalidad se relacionan con el liderazgo, tanto en la efectividad como en el surgimiento. Así mismo, establece que la personalidad del dirigente afecta en la dinámica y en la cultura, y las características del equipo de trabajo influyen directamente en el desempeño de la organización. Varios estudios revelaron que:

- a) La personalidad predice el estilo de liderazgo
- b) El estilo de liderazgo predice las actitudes de los empleados y el funcionamiento del equipo de trabajo
- c) Las actitudes de los empleados y el funcionamiento del equipo de trabajo predicen el desempeño organizacional, así:



**Figura 4: Cómo la Personalidad del Líder Afecta el Desempeño Organizacional**

- Fuente: Hogan, R., Kaiser, R., (2005), What we know about leadership, vol. 9, Artículo de: Review of General Psychology, pág. 175.

Adicionalmente, Hogan establece que el DSM IV provee de una clasificación muy importante sobre las causas de estas disfunciones, a las cuales las califica como “disposiciones interpersonales disfuncionales que: a) coexisten con el talento, la ambición y las habilidades sociales y b) previenen a las personas de completar la esencial tarea del liderazgo: construir un equipo.” (Hogan; Kaiser, 2005, pág.176).

#### - Conclusiones de Hogan y Hogan

Hogan y Hogan (2001) después de realizar investigaciones, establecieron que es más fácil identificar a los líderes incompetentes en organizaciones que a los competentes, y expusieron siete conclusiones:

1. Existe una extrema relación entre las disfunciones de personalidad y el liderazgo incompetente.
2. Muchos de los jefes o gerentes nocivos tienen impresionantes habilidades sociales, por lo que no evidencia las disfunciones en su personalidad durante los procesos de selección, sino después en la interacción con los subordinados.
3. Los malos líderes son la mayor causa del comportamiento inadecuado de los colaboradores (ausentismo, robo, etc).

4. Es importante tomar en cuenta el punto de vista de las personas que interactúan con el jefe nocivo, sobre la personalidad y las conductas del mismo.
5. El problema de las investigaciones es que se puede conocer sobre los comportamientos del sujeto que presenta disfunciones de personalidad, pero no es posible indagar el por qué de su conducta.
6. Aunque no se tenga claro el origen de los factores disfuncionales de la personalidad en cada individuo, las consecuencias son muy aparentes, y la más evidente es la incapacidad de aprender de las experiencias.
7. La mayor consecuencia de las disfunciones en líderes es que erosionan la *confianza* (Furnham, 2003).

Naturalmente, un ser humano expuesto a un entorno nocivo, no sentirá satisfacción en el ámbito emocional y psicológico. Como consecuencia presentará bajos niveles de *motivación, confianza y compromiso*, con el trabajo, el jefe y la institución. Se debe tomar en cuenta también que el alto desempeño depende de la discreción o voluntad de la gente. Cuando hay una buena relación entre el colaborador y el líder, esto se vuelve más factible (desempeño discrecional).

## CAPÍTULO IV

### ESTUDIO SOBRE LA INFLUENCIA DE LOS FACTORES DISFUNCIONALES DE LA PERSONALIDAD EN EL LIDERAZGO DE JEFES EN EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO EN EL AÑO 2013

#### 4.1 Antecedentes de la Industria y el Liderazgo en Organizaciones en el Ecuador

Marcelo Villamarín (1994) establece tres etapas importantes en el desarrollo de la industria en el Ecuador:

- *La Industria antes de 1950:* Constituye una época débil para la producción del país. La principal actividad económica era la agricultura y los obrajes, desarrollados de manera principalmente artesanal. Las clases pudientes consumían productos importados, puesto que la obtención de materia prima y bienes de capital se vio limitada. En esta etapa fue dictada la Ley de Protección industrial durante el período del ex presidente Eloy Alfaro y la Ley de Fomento Industrial, que disminuyó la dependencia del comercio exterior (Osorio, 2011). Las haciendas en la costa se manejaban bajo un sistema feudal<sup>9</sup> (pre capitalista), mientras que en la sierra, la aristocracia terrateniente manipulaba los huasipungos<sup>10</sup>. La forma de dirección era punitiva. El trabajador estaba sometido a un régimen explotador y esclavista, lo cual duró incluso después del siglo XX.
- *La Industria de 1950 a 1972:* A pesar de que el mundo había pasado por la segunda revolución, el Ecuador no tuvo un desarrollo considerable en

---

<sup>9</sup> Sistema de gobierno y de organización económica y social propio de la Edad Media, basado en el feudo o contrato por el que un soberano o gran señor cedía a un noble una tierra o un derecho a cambio de su fidelidad, es decir, brindar servicio militar, en caso de guerra, y otros servicios personales o económicos (Larousse, 2007).

<sup>10</sup> Pedazo de tierra que en el pasado el “amo” entregaba al indio para que este realice trabajos agrícolas o de pastoreo, a cambio del trabajo que ese mismo indígena debía realizar en beneficio del terrateniente. Generalmente, este pedazo de tierra consistía en estériles arenales del páramo andino (Avilés, 2012).

este sentido. La crisis del modelo agro-exportador y la crisis de la democracia representativa ocasionada por la inestabilidad política, dio paso a la implementación del modelo de sustitución de importaciones en la década de los 60. En este se pretendió modernizar la agricultura como impulso al desarrollo industrial para modificar el modelo de acumulación de capital y se permitió una mayor intervención del Estado en la economía. Se realizan movimientos sindicales mejorar las condiciones laborales, puesto que el liderazgo que se manejaba en las organizaciones era injusto, con largas jornadas de trabajo, bajas remuneraciones y pocos beneficios.

- *La Industria a partir de 1972:* La explotación y exportación de petróleo, además de generar nuevos ingresos al país, afianzó al sector de la industria manufacturera, pues el excedente de la producción de crudo fue destinado al fomento de la industria y a la urbanización e infraestructura requerida por el sector empresarial. Además fomentó la presencia de inversión extranjera y el desarrollo del mercado interno con la ayuda de la reforma agraria, las migraciones internas y el incremento en los ingresos de la clase media y alta de la población. En los años 70, la producción de alimentos, bebidas, tabaco eran las más importantes, así como la industria química, textil y de cuero. En la década de los 80, la baja en los precios del petróleo genera una crisis económica que se recuperaría en los años 90 (Osorio, 2011). El capitalismo se ve afectado con aplicación del neoliberalismo y la privatización de empresas estatales. Las transnacionales llegan al país y se implementa la maquila, lo cual dio paso a la violación de derechos laborales. Llegan nuevas tendencias y conocimientos sobre administración de recursos humanos y liderazgo las organizaciones, como la gestión por competencias, la gestión por resultados.

Con el paso de los años la industria ecuatoriana ha ido desarrollándose de acuerdo a los recursos naturales disponibles, a la inversión del Estado, la formulación de leyes, reformas y a la planificación e implementación de

estrategias comerciales. Actualmente en el Ecuador se han priorizado 14 sectores productivos, en función del grado de importancia que cada sector tiene en el desarrollo nacional, en términos de generación de empleo, producción, innovación, inversión y comercio exterior. Estos son:

1. Alimentos frescos y procesados
2. Biotecnología
3. Confecciones y calzado
4. Energías renovables
5. Industria farmacéutica
6. Metalmecánica
7. Petroquímica
8. Productos forestales de madera,
9. Servicios ambientales
10. Tecnología
11. Vehículos, automotores, carrocerías y partes
12. Construcción
13. Transporte y logística
14. Turismo

Las organizaciones privadas se encuentran reguladas por leyes como el Código del Trabajo Ecuatoriano, el cual establece las obligaciones y los derechos, tanto del trabajador como del empleador. Sin embargo, los colaboradores siguen siendo expuestos a condiciones y ambientes poco propicias para su bienestar. En este caso, se realizó un estudio para determinar cómo influyen los factores disfuncionales de la personalidad en el liderazgo de jefes, haciéndolo tóxico para los colaboradores.

#### **4.2 Datos Estadísticos sobre las Empresas en el Ecuador**

Según la Superintendencia de Compañías, para el año 2012 se registraron 69.230 empresas activas existentes en el Ecuador. Según último censo realizado en

el año 2010 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, de las industrias presentes en el país, el 30 o el 40 por ciento se encuentran en la ciudad de Quito, produciendo el 30 por ciento de empleo en relación a todo el Ecuador. Se debe tomar en cuenta que un 50 por ciento de la población de la capital se encuentra en condiciones de trabajar.

El sector que presenta la mayor cantidad de personas empleadas es el que incluye actividades de comercio al por mayor y menor con 107 257 trabajadores, tomando en cuenta también a aquellos que se dedican a la reparación de vehículos, automotores y bicicletas. A éste, le sigue la industria manufacturera con 115 437 personas y las empresas dedicadas a la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, con 39 287 empleados.

En la región sierra, existen 204 445 personas que trabajan en las diferentes empresas, es decir un 55,66% del total nacional, convirtiéndola en el territorio con más empleados en las industrias, según el Rankin de la distribución de empleos del sector empresarial que presenta la Superintendencia de Compañías. En la región, la provincia que más colaboradores registra es Pichincha, con 168 609 individuos (Arrieta 2013).

### **4.3 Definición de Universo y Muestra del Estudio**

#### **4.3.1 Universo**

Debido a que los datos estadísticos analizados anteriormente muestran la mayor presencia de empresas y trabajadores en la provincia de Pichincha, con una gran participación en los 14 sectores productivos priorizados, se ha tomado como Universo a las empresas privadas de la ciudad de Quito.

#### **4.3.2 Muestra**

Se ha utilizado el método de *muestreo discrecional*. En esta técnica, el investigador elige a las unidades que participarán en el sondeo en base a su

criterio, experiencia o juicio, tomando en cuenta aquellos elementos que arrojarán resultados más precisos para el estudio.

En este caso, se han seleccionado 17 jefes correspondientes a 17 empresas del sector privado de la ciudad de Quito. Se procuró tomar la muestra de las organizaciones que pertenecieran a los 14 sectores productivos priorizados del país, debido al impacto que cada uno de ellos genera en la producción y el empleo como se especificó anteriormente. Lamentablemente no se obtuvo la aceptación, apertura y colaboración necesaria por parte de los dirigentes pertenecientes a instituciones de algunos sectores. En esos casos, la investigación fue redirigida a las entidades que también generan una gran influencia en el desarrollo del país. Los jefes evaluados pertenecen a instituciones de los siguientes sectores:

1. Alimentos frescos y procesados
2. Petroquímica
3. Industria Farmacéutica
4. Vehículos y Automotores
5. Construcción
6. Turismo
7. Educación
8. Servicios de banca y finanzas
9. Medios de Comunicación
10. Tecnología

#### **4.4 Elaboración de la encuesta**

Se diseñó una encuesta de heteroevaluación<sup>11</sup>, es decir una serie de preguntas en donde los colaboradores pudieron valorar algunos aspectos y características de sus jefes, tomando en cuenta que este método permite obtener resultados con mayor objetividad que al aplicar una autoevaluación<sup>12</sup>. Se debe tomar en cuenta la diferencia existente entre identidad y reputación. La primera se

---

<sup>11</sup> Evaluación que realiza una persona o un grupo de personas a otra.

<sup>12</sup> Evaluación que realiza una persona sobre sí misma.

refiere q lo que el individuo piensa de sí mismo, y la segunda se trata sobre lo que los demás piensan de la persona. Según Hogan (2012) la indagación sobre la reputación de un determinado sujeto es más productiva, ya que permite predecir comportamientos futuros en base a las conductas que éste haya tenido en el pasado, mientras que la investigación sobre su identidad otorga generalizaciones muy subjetivas.

En base a este precepto, se elaboraron 22 preguntas con el fin de conocer los *efectos del liderazgo* del dirigente, es decir, como impacta el estilo con el que el jefe administra al grupo de personas que tiene a su cargo en tres aspectos principales:

- A. Confianza de los colaboradores hacia el líder (10 preguntas).
- B. Compromiso generado por el líder hacia la tarea (6 preguntas).
- C. Motivación generada por el líder hacia la tarea (6 preguntas).

Para las respuestas, se utilizó la siguiente escala de evaluación:

- 5 = Total acuerdo
- 4 = Acuerdo
- 3 = Mediano acuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 1 = Total desacuerdo

En la segunda etapa, se formularon 12 preguntas. Cada una de ellas tiene como fin indagar en qué medida se encuentran presentes o ausentes cada uno de los 12 factores disfuncionales de la personalidad o factores de riesgo (como se los denominó en la encuesta) en los jefes de la muestra. Estos elementos constituyen la adaptación del los trastornos de personalidad detallados en el DSM IV al ámbito laboral (descritos anteriormente en el capítulo III) los cuales fueron relacionados con los extremos de las cinco dimensiones del Big 5:

- Desconfiado

- Distante
- Excéntrico
- Confrontador
- Irritable
- Exagerado
- Inmodesto
- Evasivo
- Dependiente
- Perfeccionista
- Reticente
- Pesimista

En este caso, se utilizó la siguiente escala de valoración:

5 = Siempre/ todo el tiempo

4 = Frecuentemente

2 = Algunas veces

3 = Rara vez

1 = Nunca

#### **4.5 Aplicación de la Encuesta**

Tras realizar las respectivas solicitudes y procedimientos, se obtuvo la aprobación para aplicar las encuestas en algunas organizaciones. Como se mencionó anteriormente, no se halló la misma apertura y predisposición en todos los casos. Sin embargo fue posible realizar el estudio en empresas de gran importancia e impacto para el país.

Al tratarse de una heteroevaluación, se solicitó a los subordinados de cada jefe que llenen la encuesta. Cada dirigente fue evaluado por mínimo tres colaboradores, con el fin de obtener mayor objetividad en los resultados. Los trabajadores dedicaron el tiempo suficiente (10 minutos) para contestar todas las preguntas.

Cabe recalcar que la etapa de aplicación fue desarrollada con estricta confidencialidad. La identidad de los evaluadores, de los evaluados y las organizaciones, no fueron ni serán reveladas. Sus datos serán reemplazados por códigos para efectos del estudio.

#### 4.6 Procesamiento de Datos

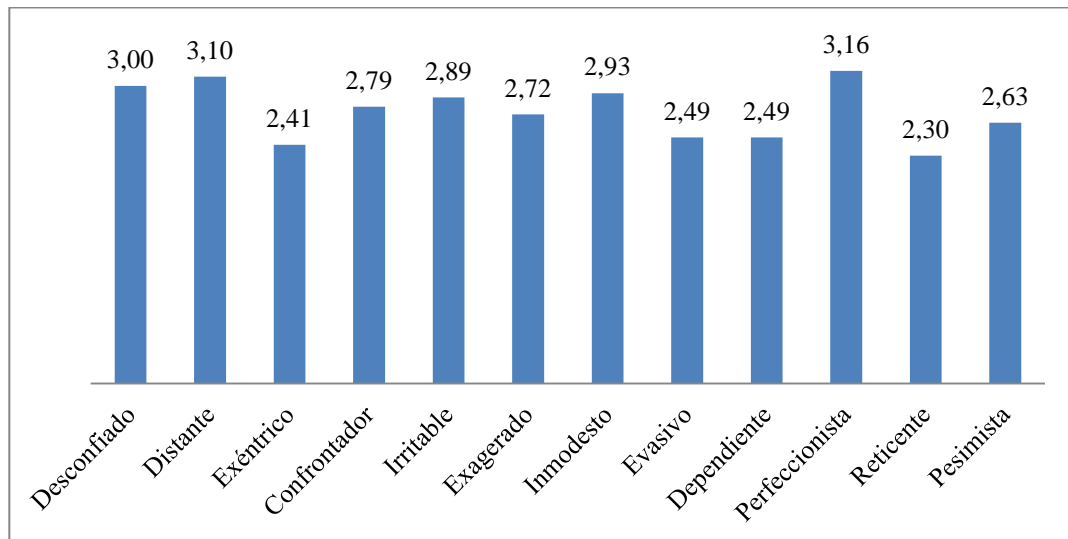
Para iniciar el procesamiento de datos, fue pertinente definir las variables. En este caso se analizarán como *variables dependientes* los efectos de liderazgo y como *variables independientes* los factores disfuncionales de la personalidad.

Una vez recopilada la información necesaria a través de las encuestas, se procedió a tabular los datos. En primer lugar se calculó el promedio de calificaciones que obtuvieron los jefes en los 12 factores disfuncionales de la personalidad, tomando en cuenta la escala detallada anteriormente para los factores de riesgo. Los resultados fueron los siguientes:

**Tabla 4. Promedio de factores disfuncionales de la personalidad en jefes de empresas privadas de la ciudad de Quito del año 2013**

# de Factor (Fn)	Factores Disfuncionales de la Personalidad	Promedio / 5
1	Desconfiado	3,00
2	Distante	3,10
3	Excéntrico	2,41
4	Confrontador	2,79
5	Irritable	2,89
6	Exagerado	2,72
7	Inmodesto	2,93
8	Evasivo	2,49
9	Dependiente	2,49
10	Perfeccionista	3,16
11	Reticente	2,30
12	Pesimista	2,63

Para una mejor apreciación de los valores, se presenta el siguiente gráfico:



**Figura 5: Promedio de los factores disfuncionales de la personalidad en los jefes de la muestra**

#### 4.6.1 Correlación Entre Variables

Posteriormente se obtuvo la *correlación* entre cada uno de los factores disfuncionales de la personalidad y los efectos de liderazgo. Así como aquella existente entre los doce factores de riesgo.

Correlación es el grado de dependencia o de asociación entre las dos variables, que se mide a través de coeficientes (Salkind, 1999). En este caso, con la ayuda de la herramienta informática SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), la cual permite realizar el análisis de datos estadísticos con mayor precisión, se calculó el coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ). De esta manera se obtuvieron los resultados que se muestran a continuación en la tabla 5:

**Tabla 5. Correlación entre Los factores disfuncionales de la personalidad y los efectos de liderazgo, así como la correlación entre los 12 factores de riesgo**

		Confianza	Compromiso	Motivación	Desconfiado	Distante	Exéntrico	Confrontador	Irritable	Exagerado	Inmodesto	Evasivo	Dependiente	Perfeccionista	Reticente	Pesimista
Confianza	Correlación de Pearson	1	,965**	,949**	-,696**	-,625**	-,721**	-,907**	-,777**	-,811**	-,790**	-,708**	-,783**	-,292	-,589	-,714**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,002	,007	,001	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,255	,013	,001
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Compromiso	Correlación de Pearson	,965**	1	,965**	-,713**	-,670**	-,751**	-,900**	-,813**	-,859**	-,751**	-,809**	-,809**	-,174	-,532	-,706**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,001	,003	,001	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,504	,028	,002
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Motivación	Correlación de Pearson	,949**	,965**	1	-,634**	-,631**	-,785**	-,860**	-,751**	-,816**	-,730**	-,706**	-,786**	-,075	-,518	-,625**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,006	,007	,000	,000	,001	,000	,001	,002	,000	,774	,033	,007
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
F1	Correlación de Pearson	-,696**	-,713**	-,634**	1	,863**	,493	,686**	,857**	,661**	,770**	,509	,552	,526	,359	,526
	Sig. (bilateral)	,002	,001	,006		,000	,045	,002	,000	,004	,000	,037	,022	,030	,157	,030
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
F2	Correlación de Pearson	-,625**	-,670**	-,631**	,863**	1	,444	,622**	,797**	,552	,631**	,562	,388	,403	,198	,476
	Sig. (bilateral)	,007	,003	,007	,000		,074	,008	,000	,022	,007	,019	,124	,109	,446	,053
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
F3	Correlación de Pearson	-,721**	-,751**	-,785**	,493	,444	1	,575	,500	,776**	,557	,702**	,642**	,060	,514	,432
	Sig. (bilateral)	,001	,001	,000	,045	,074		,016	,041	,000	,020	,002	,006	,818	,035	,083
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
F4	Correlación de Pearson	-,907**	-,900**	-,860**	,686**	,622**	,575	1	,864**	,846**	,874**	,694**	,767**	,188	,409	,619**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,002	,008	,016		,000	,000	,000	,002	,000	,469	,103	,008
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
F5	Correlación de Pearson	-,777**	-,813**	-,751**	,857**	,797**	,500	,864**	1	,814**	,885**	,634**	,704**	,274	,338	,581
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,001	,000	,000	,041	,000		,000	,000	,006	,002	,287	,184	,014
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
F6	Correlación de Pearson	-,811**	-,859**	-,816**	,661**	,552	,776**	,846**	,814**	1	,778**	,775**	,823**	,067	,595	,636**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,004	,022	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,799	,012	,006
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
F7	Correlación de Pearson	-,790**	-,751**	-,730**	,770**	,631**	,557	,874**	,885**	,778**	1	,511	,692**	,329	,363	,433
	Sig. (bilateral)	,000	,001	,001	,000	,007	,020	,000	,000	,000		,036	,002	,198	,153	,082
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
F8	Correlación de Pearson	-,708**	-,809**	-,706**	,509	,562	,702**	,694**	,634**	,775**	,511	1	,593	,200	,364	,612**
	Sig. (bilateral)	,001	,000	,002	,037	,019	,002	,002	,006	,000	,036		,012	,443	,151	,009
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
F9	Correlación de Pearson	-,783**	-,809**	-,786**	,552	,388	,642**	,767**	,704**	,823**	,692**	,593	1	-,067	,683**	,718**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,022	,124	,006	,000	,002	,000	,002	,012		,797	,003	,001
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
F10	Correlación de Pearson	-,292	-,174	-,075	,526	,403	,060	,188	,274	,067	,329	,200	-,067	1	,085	,202
	Sig. (bilateral)	,255	,504	,774	,030	,109	<b>0,818</b>	,469	,287	,799	,198	,443	,797		,746	,437
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
F11	Correlación de Pearson	-,589	-,532	-,518	,359	,198	,514	,409	,338	,595	,363	,364	,683**	,085	1	,792**
	Sig. (bilateral)	,013	,028	,033	,157	,446	,035	,103	,184	,012	,153	,151	,003	,746		,000
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
F12	Correlación de Pearson	-,714**	-,706**	-,625**	,526	,476	,432	,619**	,581	,636**	,433	,612**	,718**	,202	,792**	1
	Sig. (bilateral)	,001	,002	,007	,030	,053	,083	,008	,014	,006	,082	,009	,001	,437	,000	
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17

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

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

**Nota:** Correlación de Pearson = dependencia entre variables; N = Número de la muestra; F = Factor disfuncional de la personalidad. Se encuentran en color los valores que representan una relación más fuerte.

Para comprender e interpretar el nivel de correlación, se muestra a continuación la siguiente tabla de valoración:

**Tabla 6. Interpretación de valores de correlación**

Las correlaciones entre:	Se consideran:
1	Correlación perfecta
0,8 - 0,9	Muy fuertes
0,6 - 0,8	Fuertes
0,4 - 0,6	Moderadas
0,2 - 0,4	Débiles
0,1 - 0,2	Muy débiles
0	No existe correlación

**Fuente:** Adaptación de Salkind, Neil, (1999), Métodos de Investigación, México, Pearson Educación, pág. 226.

Se debe tomar en cuenta que los valores de la correlación pueden ser:

$$0 \leq r \leq 1 \quad \text{ó} \quad -1 \leq r \leq 0$$

En donde:

Si  $r > 0$  Correlación directa positiva

Si  $r < 0$  Correlación directa negativa

Si  $r = + 1$  Correlación Perfecta Positiva

Si  $r = - 1$  Correlación Perfecta Negativa

#### **4.6.2 Regresión Estadística o Regresión a la Media**

A partir de los datos mencionados, se obtuvo también la regresión, es decir la relación o cercanía de las variables independientes (Doce factores disfuncionales de la personalidad) con el valor medio de las dependientes (Confianza, compromiso y motivación). De esta manera se determinaron los factores de riesgo que tienen mayor significación con cada uno de los efectos de liderazgo.

Para esto, se utilizó el método *Stepwise Regression* (Regresión por pasos), un sistema semi - automatizado que permite eliminar las variables independientes que menos se relacionan con cada una de las variables dependientes y detectar las que mayor cercanía tienen para construir un modelo.

Así mismo, se calculó el coeficiente de correlación semiparcial, es decir, la varianza única y conjunta, la cual permite conocer el grado de correlación entre la variable dependiente y una de las variables independientes, eliminando el efecto que sobre esta puedan estar ejerciendo el resto de las variables independientes. Los resultados fueron los siguientes:

**A) Para el Efecto de Liderazgo Confianza:**

**Tabla 7. Tabla de regresión para la variable dependiente confianza**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,907 <sup>a</sup>	,823	,812	4,51
2	,939 <sup>b</sup>	,883	,866	3,81
a. Variables predictoras: (Constante), F4				
b. Variables predictoras: (Constante), F4, F3 (confrontador, excéntrico)				
c. Variable dependiente: Confianza				

**Tabla 8. Mayor correlación entre las variables independientes y la variable dependiente Confianza**

Modelo		Coeficientes
Modelo		Correlación Semiparcial
1	(Constante)	
	F4	-,907
2	(Constante)	
	F4	-,603
	F3	-,243
a. Variable dependiente: Confianza		

**B) Para el Efecto de Liderazgo Compromiso**

**Tabla 9. Tabla de regresión para la variable dependiente confianza**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,900 <sup>a</sup>	,811	,798	2,94
2	,944 <sup>b</sup>	,892	,877	2,30
a. Variables predictoras: (Constante), F4				
b. Variables predictoras: (Constante), F4, F3				
c. Variable dependiente: Compromiso				

**Tabla 10. Mayor correlación entre las variables independientes y la variable dependiente Confianza**

Coeficientes		
Modelo		Correlación Semiparcial
1	(Constante)	
	F4	-,900
2	(Constante)	
	F4	-,572
	F3	-,285
a. Variable dependiente: Compromiso		

**C) Para el efecto de Liderazgo Motivación:**

**Tabla 11. Tabla de regresión para la variable dependiente Motivación**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,860 <sup>a</sup>	,740	,723	3,20
2	,930 <sup>b</sup>	,866	,847	2,38
a. Variables predictoras: (Constante), F4				
b. Variables predictoras: (Constante), F4, F3				
c. Variable dependiente: Motivación				

**Tabla 12. Mayor correlación entre las variables independientes y la variable dependiente Motivación**

Coeficientes		
Modelo		Correlación Semiparcial
1	(Constante)	
	F4	-,860
2	(Constante)	
	F4	-,500
	F3	-,355
a. Variable dependiente: Motivación		

## CONCLUSIONES

Respondiendo a la hipótesis planteada inicialmente se ha comprobado que *los factores disfuncionales de la personalidad en jefes SI impactan negativamente en los estados afectivos (compromiso, confianza y motivación) del grupo de colaboradores*, como lo comprueban las siguientes conclusiones:

Los factores normales de la personalidad se relacionan con ciertos factores disfuncionales. Como se pudo demostrar, la presencia extremadamente alta o exageradamente baja de cualquiera de los cinco rasgos de personalidad que describe el Big Five en un individuo, se vinculan con el detalle de los trastornos de personalidad expuestos en el DSM IV. A través de este análisis, fue posible realizar una adaptación de las doce patologías al ámbito laboral, y realizar un estudio de su presencia en los jefes de las empresas privadas de la ciudad de Quito.

La disfunción de la personalidad con mayor presencia en los jefes de empresas privadas de la ciudad de Quito es el factor *perfeccionista* seguido de *desconfiado y distante*. También se halló un puntaje considerable en rasgos como: *inmodesto, irritable, confrontador y exagerado*.

Las disfunciones en la personalidad afectan negativamente en el liderazgo de jefes, influyendo principalmente en tres aspectos: la confianza, el compromiso y la motivación. Los resultados de las correlaciones entre las variables indican que existen factores de la personalidad que se relacionan en gran medida con los efectos de liderazgo (correlación “muy fuerte”), creando un impacto determinante en los colaboradores. Así, un dirigente:

- *Confrontador o exagerado* genera menor confianza.
- *Confrontador, irritable, exagerado, evasivo o dependiente* produce menor compromiso.
- *Confrontador o exagerado* causa menor motivación.

Como se puede apreciar, los factores confrontador y exagerado impactan considerablemente en los tres ámbitos del liderazgo, y como se constató anteriormente, son dos de los rasgos con mayor presencia en la personalidad de los jefes de empresas privadas

de la ciudad de Quito. Por otro lado, las variables: *desconfiado* y *distante*, dos de las más halladas en los dirigentes, tienen una correlación “fuerte” y negativa en los tres efectos de liderazgo.

En el caso específico del factor *perfeccionista*, se halló una correlación “débil” con el efecto confianza y “muy débil” con el compromiso y la motivación de los colaboradores, a pesar de ser el rasgo disfuncional con mayor presencia en los jefes. Esto se debe a que el perfeccionismo en el ámbito laboral tiene un efecto adaptativo, pues la exigencia, la perseverancia y el sentido de responsabilidad para la consecución de metas generan consecuencias positivas en los efectos de liderazgo y por ende en el desempeño, contrario a lo que se planteó inicialmente.

Por otro lado, los factores *excéntrico* y *pesimista* muestran una correlación “fuerte” con los tres efectos de liderazgo, mientras que la variable *reticente* se relaciona de manera “moderada”.

Se pudo apreciar además la correlación evidente entre algunos de los factores disfuncionales de la personalidad. Los resultados revelan que el rasgo *excéntrico* se vincula de manera “muy fuerte” con el factor *perfeccionista*. Así mismo, las características de *irritable*, *exagerado*, *inmodesto*, y *confrontador* presentan una conexión “muy fuerte” entre sí. Cabe recalcar que, congruentemente, estos cuatro factores se encontraron en gran proporción en la personalidad de los jefes, como se mencionó anteriormente. Adicional a esto, se muestra que el rasgo “exagerado” se relaciona de la misma manera con la característica “dependiente”.

Los cálculos de regresión establecieron que un jefe que posee el factor disfuncional de la personalidad *confrontador* es quien produce un mayor impacto negativo en la confianza (en un 82%), el compromiso (en un 81%) y la motivación (en un 74%) de los colaboradores, siendo la primera de estas la más afectada. A este, le siguen aquellos que posean el rasgo *excéntrico*. El cálculo de la regresión permitió determinar estas dos características como las más significativas e influyentes en el liderazgo de jefes de empresas privadas en la ciudad de Quito. Cuando se existe la presencia de las dos, la confianza se ve afectada en un 88%, el compromiso en un 89% y la motivación en un 87%. Se debe mencionar que los resultados de la correlación de Pearson también determinaron al

factor *confrontador* como uno de los de mayor influencia negativa en los efectos de liderazgo.

El cálculo del coeficiente de correlación semiparcial confirma la alta relación existente entre el factor *confrontador* y los efectos de liderazgo, siendo la variable “confianza” la más afectada por este. Cuando dicho rasgo de personalidad está complementado con la disfunción “excéntrico”, ambos ejercen una influencia negativa las variables dependientes, siendo el elemento *confrontador* el más vinculado con estas.

A través del estudio realizado, se comprobó la existencia de factores disfuncionales de la personalidad en algunos los jefes de las empresas privadas de Quito, lo cual indica que existe liderazgo tóxico en las organizaciones de la ciudad. Como consecuencia, los estados afectivos de los colaboradores están siendo alterados de manera negativa, al igual que su desempeño laboral. El hecho de que la confianza, la motivación y el compromiso sean aplacados por determinados rasgos de personalidad en los dirigentes, indica la perturbación de los estados anímicos y emocionales de los trabajadores. Se debe recordar que un líder tóxico crea un ambiente nocivo, generando un campo psicológico negativo en el ambiente en donde los empleados se desenvuelven. Si el entorno no es el adecuado, la parte afectiva y el comportamiento de los individuos se modifican en respuesta al mismo, buscando la adaptación.

Existen deficiencias en los procesos de selección y en los métodos para designar a los jefes en las empresas privadas de la ciudad de Quito, pues no se indaga lo suficiente sobre la personalidad de los mismos, lo cual trae consecuencias para los colaboradores y para las instituciones.

## RECOMENDACIONES

Sería de gran aporte para cada una de las instituciones que Recursos Humanos realice un estudio sobre el liderazgo tóxico de manera interna, con el fin de conocer la situación de cada una de ellas y de esta manera prevenir, controlar o tomar acciones respecto a dicho problema. Estas evaluaciones deberían ser realizadas a partir de la misión y visión de la organización, pues a partir de estas se desprenderán las políticas a ser aplicadas en los procesos de selección, promoción y ascensos.

Para el monitoreo del liderazgo tóxico en las organizaciones, se puede incluir una sección de preguntas en el cuestionario de evaluación del desempeño que se aplique, que reflejen el nivel de compromiso, motivación y confianza de los colaboradores con respecto a su jefe. También sería de gran apoyo indagar sobre otros estados afectivos, como la credibilidad en el líder o la calidad de relación que mantienen los colaboradores con el mismo.

En el caso de detectar la presencia de factores disfuncionales de la personalidad en algún jefe, es recomendable actuar inmediatamente. Es pertinente brindar apoyo psicológico, y si el caso es de extrema gravedad, incluso se sugiere la remoción de la persona de la jefatura.

Las Organizaciones deben dar mayor importancia a la evaluación de la personalidad de los candidatos a ocupar el cargo de jefes en los procesos de selección y promoción, además de la valoración de competencias. Se debe indagar si estos presentan o no rasgos disfuncionales, si se complementarían adecuadamente con el equipo de trabajo existente y si su personalidad y liderazgo aportarían positivamente al clima y a la cultura organizacional, al desarrollo de los colaboradores y a su desempeño. Existen algunas herramientas útiles como las pruebas de personalidad (ej. Big Five) y las entrevistas, las cuales son de gran apoyo para validar los resultados de las evaluaciones escritas.

Es pertinente capacitar al personal que realiza los procesos de selección en el uso adecuado de las herramientas de apoyo. En muchos casos se aplican pruebas y entrevistas sin el conocimiento y profesionalismo pertinente, lo que conlleva a una selección poco exitosa. También es necesaria la capacitación continua a los jefes directos, tanto en

competencias como en técnicas de liderazgo. Es necesario recordar a las personas sobre los valores y principios básicos e institucionales.

El área de recursos humanos debe fomentar y promover la comunicación efectiva en todo el equipo de trabajo implementando planes y medios de información, así como generar confianza en los colaboradores, con el fin de que los problemas sean notificados de manera oportuna y sea posible trabajar en una solución. En las organizaciones en donde existe la conformación de sindicatos, es recomendable realizar reuniones frecuentes para conocer los requerimientos de los trabajadores e indagar sobre la satisfacción de los mismos con sus jefes.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aamodt, M., Reyes, L., Catillo, R., (2010), Psicología Industrial/Organizacional, 6ta edición, Madrid, Cengage Learning Editores.
- Agüera, Enrique (2004), Liderazgo y compromiso social, 1ra Edición, México, BUAP.
- Aiziczon, Fernando (2005), Teoría y práctica del Control Obrero: el caso de Cerámica Zanón, Neuquén, 2002-2005, Revista Herramienta, Buenos Aires (en línea) disponible en: <http://www.herramienta.com.ar/revista-herramienta-n-31/teoria-y-practica-del-control-obrero-el-caso-de-ceramica-zanon-neuquen-2002>
- Alles, Martha (2005), Desarrollo del Talento Humano, Buenos Aires, Ediciones Garnica.
- Alles, Martha (2009), El Rol del Jefe, Buenos Aires, Ediciones Garnica.
- Arceo, Alfredo (2012), El Portavoz en la Comunicación de las Organizaciones, Alicante.
- Arrieta Javier (2013), El 73% del empleo, en 3 sectores productivos, Diario El Hoy, Quito, disponible en: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-73-del-empleo-en-3-sectores-productivos-592791.html>
- Avilés, Efrén (2012), Enciclopedia del Ecuador, Academia Nacional de Historia del Ecuador, Guayaquil, (en línea) disponible en: <http://www.encyclopediadelecuador.com>
- Bernardez, Mariano (2009), Desempeño Humano, Indiana, Author House.
- Blanco, Carlos Javier (2008), Marxismo y Poder, Nómadas (en línea), Madrid, disponible en:
- Carreño F., Crespo, T., López, J., Peña, J. (2003), Administración de Empresas, volumen II, Madrid, Ed. Mad S.L.
- Cleary, Eda (2007), El poder y los valores en Weber, Freud y Kelsen, a la luz del “nuevo paradigma científico” y en relación con América Latina, Polis, Revista Latinoamericana (en línea) disponible en: <http://polis.revues.org/2028>
- Clonninger, Susan (2002), Teorías de la Personalidad, México, Prentice Hall.
- Cuenca, Elizabeth (2004), Psicología, México, Cengage Learning.
- Díaz, María Dolores (2002), Psicoanálisis y Psicología de la Personalidad. Perspectivas para la Integración, Madrid.
- Diccionario Manual de la Lengua Española (2007) (en línea) disponible en: <http://es.thefreedictionary.com>
- Drughier, R. (2008) , Balanceando el liderazgo orientado a tareas con el orientado a personas, Management y Liderazgo Logística y Operaciones (en línea), Buenos

Aires, disponible en: <http://ventadirecta.wordpress.com/2008/02/09/blake-mouton-managerial-grid/>

- Duro, Antonio (2006), Introducción al Liderazgo organizacional, Madrid, Ed. Dykinson.
- Fernández García, Ricardo (2011), La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo, San Vicente de Alicante, Ed. Club Universitario.
- Ferrado, Mónica (2008), Jefes Tóxicos, Alicante, revista El País, sección salud.
- Furnham, Adrian (2004), The Incompetent Manager, Londres, Whurr Publishers Ltd.
- Gaonac'h, Daniel, Golder Caroline (2005), Manual de Psicología para la enseñanza, México, Siglo XXI editores.
- García Jesús (1993), La Comunicación Interna, Madrid, Ediciones Días de Santos S.A.
- García, J. Garrido, M., Rodríguez L. (1998), Personalidad, procesos cognitivos y psicoterapia un enfoque constructivista, Madrid, ed. Fundamentos.
- Garrcía, Juan Diego (2008), Clases Sociales e Identidad Personal: Estudio Comparativo en Adolescentes Escolarizados, Revista de Ciencias Sociales (122), 13 – 26, disponible en: <http://www.latindex.ucr.ac.cr/rcs-122/rcs-122-01.pdf>.
- Hellriege, Don (2009), Comportamiento Organizacional, 12a. ed., Mexico, Cengage Learning Editores.
- Hitt, Michael A. (2006) Administración, México, Pearson Educación.
- Hogan, R., Kaiser, R., (2005), What we know about leadership, vol. 9, Artículo de: Review of General Psychology.
- Hogan,R., Kaiser , R., Padilla, A. (2007), The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments, El Sevier, (en línea) Carolina del Norte, disponible en:<http://hoganassessments.co.uk/sites/default/files/pdfs/resources/research-articles/journal-articles/Toxic-Triangle.pdf>  
[http://pendientedemigracion.ucm.es/info/nomadas/17/cblancomartin\\_marxismoypoder.pdf](http://pendientedemigracion.ucm.es/info/nomadas/17/cblancomartin_marxismoypoder.pdf)
- INEC entregó resultados del Censo 2010 al Municipio de Quito, Ecuador En cifras, disponible en: [http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news\\_user\\_view/inec\\_entrego\\_resultados\\_de\\_l\\_censo\\_2010\\_al\\_municipio\\_de\\_quito--4406](http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/inec_entrego_resultados_de_l_censo_2010_al_municipio_de_quito--4406)
- Kalat, James (2004), Psicología Biológica, México, Parainfo.
- Kellerman, Barbara (2004), Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters, Boston, Harvard Business Press.
- Kelly, Owen (2010), OCD and Perfectionism, Obsessive Compulsive Disorder (en línea) disponible en : <http://ocd.about.com/od/causes/a/Ocd-And-Perfectionism.htm>

- Lezica, Álvaro (2005), Lo Traumático: Clínica y Paradoja. El Proceso Traumático, Buenos Aires, Ed. Biblos.
- Martínez, Diego (2012), El yo y la máquina: Cerebro, mente e inteligencia artificial, Madrid, Palabra.
- Moreno, Jaime (2011), Liderazgo Tóxico: Consecuencias para las Organizaciones, Revista Puce (93), 297 – 317.
- Northouse, Peter (1997), Leadership, Londres, Sage Publications.
- Osorio, Natalia (2011), Análisis de mercado del sector Industrias manufactureras en base a la CIIU 3 bajo un enfoque de concentración económica en el período 2000 – 2008 en el Ecuador, Tesis de grado no publicada, Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador.
- Palomo, María Teresa (2010), Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo, 6ta Edición, Madrid, ESIC.
- Prats, Jaime (2001), Los expertos afirman que la herencia genética influye hasta en un 60% en la personalidad , Diario El País (en línea), Madrid, disponible en : [http://elpais.com/diario/2001/10/27/cvalenciana/1004210302\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2001/10/27/cvalenciana/1004210302_850215.html)
- Quiroga, María, Genética de las enfermedades mentales, Revista de Neuropsiquiatría (en línea), Lima disponible en: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/neuro\\_psiquiatria/v64\\_n3/genetica.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/neuro_psiquiatria/v64_n3/genetica.htm)
- Redes, (2011), Evolución del Liderazgo, documental, disponible en: <http://valladolidmemata.blogspot.com/2011/03/evolucion-del-liderazgo-antropologia.html>.
- Rodríguez, Juan Manuel (2002) Liderazgo, Estudios en la Universidad de Ohio, El Ergonomista (en línea), Galicia, disponible en: <http://www.elergonomista.com/lidohio.html>.
- Rodríguez, Julio (2010), El Jefe Tóxico (en línea), Madrid, disponible en: <http://juliorodriguezdiaz.wordpress.com/2010/07/21/el-jefe%C2%A0toxico/>
- Ross, Sheldon M. (2007), Introducción a la Estadística, Madrid Ed. Reverté S.A.
- Ruiz Castañeda, Dyanne; Gómez- Becerra, Inmaculada (2012), Patrones de personalidad disfuncionales en niños y adolescentes: una revisión funcional – contextual, Revista Suma Psicológica, Bogotá.
- Salkind, Neil, (1999), Métodos de Investigación, México, Pearson Educación.
- Sarason, Barbara; Sarason, Irwin, (2006), Psicopatología: psicología anormal: el problema de la conducta inadaptada, México, Pearson Educación.
- Soto, Eduardo (2001), Comportamiento Organizacional: Impacto de las Emociones, Madrid, Cengage Learning Editores.
- Zamora, Angélica (2008), El síndrome de burnout, Geosalud (en línea), San José, disponible en [http://geosalud.com/Salud\\_Mental/burnout.htm](http://geosalud.com/Salud_Mental/burnout.htm).