

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades**

**El mindfulness como estrategia para cambiar el tipo de liderazgo de un líder estratégico que es considerado incivil por sus trabajadores.**

**Proyecto de Investigación**

**Ligia Vanessa Gómez Polo**

**Psicología**

Trabajo de titulación presentado como requisito  
para la obtención del título de  
Licenciatura en Psicología

Quito, 6 de mayo de 2019

**Universidad San Francisco de Quito USFQ  
Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades**

**HOJA DE CALIFICACIÓN  
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**El mindfulness como estrategia para cambiar el tipo de  
liderazgo de un líder estratégico que es considerado incivil  
por sus trabajadores.**

**Ligia Vanessa Gómez Polo**

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico:

Diego Jácome Naranjo, Psicólogo  
Organizacional, MBA

Firma del profesor:

\_\_\_\_\_

Quito, 6 de mayo de 2019

### **Derechos de Autor**

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: \_\_\_\_\_

Nombres y apellidos: Ligia Vanessa Gómez Polo

Código: 00126192

Cédula de Identidad: 1721516217

Lugar y fecha: Quito, 6 de mayo de 2019

## RESUMEN

La incivildad en el trabajo es una situación que se vive día a día en varias empresas alrededor del mundo. La misma tiene varias repercusiones negativas como bajar el rendimiento de los colaboradores en una organización, no generar compromiso y generar desmotivación. Parte de esta incivildad percibida en las compañías es generada por los líderes estratégicos (jefes, gerentes, coordinadores) ya que su manera de liderar no es la óptima. A pesar de esto, la mayoría de mandos altos no consideran que hay problemas en su manera de liderar.

Se plantea la aplicación del mindfulness como técnica de mejora o cambio para los líderes estratégicos que sean considerados inciviles por sus colaboradores, con el fin de hacer consciencia plena de su forma de liderar y de esta manera conseguir el objetivo de aminorar y en lo posible contrarrestar la incivildad en el lugar de trabajo.

**Palabras clave: Incivildad, liderazgo, mindfulness, lugar de trabajo.**

## ABSTRACT

Incivility at the workplace is a situation that is lived day by day in several companies around the world. It has several negative repercussions such as lowering performance, not generating engagement, and it generates demotivation in coworkers. Part of this incivility is perceived and generated by strategic leaders such as managers, coordinators, among others. Despite this fact, the majority of strategic leaders does not think that there is a problem with the way they lead.

The application of mindfulness is proposed as a technique of improvement or change for strategic leaders who treat personal interests with their collaborators. In order to make them a greater capacity for leadership and thus the goal of reducing and as much as possible counteract the incivility at the workplace.

***Key words:* Incivility, leadership, mindfulness, workplace.**

## Tabla de Contenido

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA</b> .....	<b>9</b>
Antecedentes .....	9
Problema .....	9
Pregunta de investigación .....	10
Propósito del estudio .....	11
Significado del estudio .....	11
<b>REVISIÓN DE LITERATURA</b> .....	<b>13</b>
Fuentes .....	13
<b>FORMATO DE REVISIÓN DE LITERATURA</b> .....	<b>14</b>
Incivilidad.....	14
Liderazgo.....	16
Mindfulness .....	18
<b>METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>21</b>
Diseño y justificación de metodología seleccionada.....	21
Participantes .....	21
Herramientas de investigación utilizadas.....	22
Procedimiento de recolección y análisis de datos .....	23
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b> .....	<b>24</b>
<b>DISCUSIÓN</b> .....	<b>25</b>
Limitaciones .....	26
Recomendaciones.....	26
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>27</b>
<b>ANEXO A</b> .....	<b>29</b>
<b>ANEXO B</b> .....	<b>32</b>

## INTRODUCCIÓN

En las organizaciones el tipo de liderazgo que se usa es de suma importancia ya que tienen una estrecha relación tanto para los colaboradores como para la organización. El mal uso del liderazgo puede desembocar en agresiones, abuso, invasión en la privacidad, entre otros elementos importantes que influyen de sobremanera en la percepción que tiene el colaborador sobre la justicia laboral y la incivilidad en el trabajo.

La incivilidad en el trabajo es un término relativamente nuevo, a pesar de eso es un tema de suma importancia debido a que el mismo, además de ser desapercibido en varios casos, puede generar un impacto negativo imponente en las personas que atraviesan esta situación.

Por lo general, un líder formal (gerente, director, jefe) que es considerado como incivil por sus trabajadores tiene un tipo de liderazgo autoritario. En general el mismo se caracteriza por falta de comunicación líder-colaborador, carencia de empatía y carencia de habilidad para capacitar y motivar a los empleados. Esto crea una percepción en los trabajadores de injusticia y desmotivación. Adicional, los mismos se sienten debilitados al no poder tomar decisiones ni crear una solución para dicho problema. Esto afecta enteramente a la justicia organizacional que tiene un trabajador, ya que la misma es basada en la percepción que tiene el trabajador hacia lo justo en su ambiente laboral.

Para evitar y a su vez contrarrestar los problemas de bienestar y de motivación que pueden ser desembocados por la incivilidad en el trabajo; se propone implementar la técnica del mindfulness al líder formal que es considerado incivil por sus colaboradores. El mindfulness es una técnica que implica la consciencia plena de los actos de la persona. Por lo tanto, a través de esta intervención se tiene como objetivo realizar mejoras y modificaciones en los comportamientos y actitudes del superior para que pueda cambiar su tipo de liderazgo y exista una transformación

favorable al ambiente laboral. Adicional a eso, se va a aplicar una encuesta para observar cómo los colaboradores perciben la incivildad laboral.



## **INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA**

### **Antecedentes**

El término de incivilidad en el lugar de trabajo se introduce en el año de 1990 por los autores Anderson y Pearson. Los autores hacen referencia a que la incivilidad es un comportamiento considerado desviado con intención de causar daño y malestar hacia el prójimo, violando las normas de la compañía en la que trabajan y el respeto mutuo. El interés por los investigadores y la incivilidad en el trabajo se ha activado en esta década. “Mucha de esta investigación se ha concentrado en tipos de agresión que incluyen física, activa y directa que tienen como propósito realizar daño al otro” (Cortina, L 2001)

La mayoría de las investigaciones relacionadas con respecto a la incivilidad en el lugar de trabajo, se han fundamentado en temas relacionados a “supervisores, compañeros de trabajo y a su vez las fuentes en las que se basan el maltrato del lugar del trabajo incluyendo fuentes externas como los clientes de la empresa.” (Cortina, L 2001)

### **Problema**

Cuando se habla de liderazgo las personas por lo general se enfocan en su lado positivo. Esto incluye el cómo ser un buen líder, cómo guiar personas, su influencia en el ámbito laboral, sus estilos, etc. Sin embargo, también hay que tomar en cuenta que existe un lado negativo en lo que respecta al liderazgo. Varios estudios han concluido que los efectos negativos del liderazgo son más fuertes que los positivos. (Schyns, 2013)

El liderazgo negativo tiene una relación estrecha a lo que actualmente se llama “incivilidad en el trabajo”. Cortina, Magley Williams y Langhout hacen referencia a la incivilidad en el trabajo

como “violencia, agresión, bullying, tiranía, hostigamiento, injusticia que de alguna forma concluyen al maltrato en el lugar del trabajo”. (Rosario-Hernández, 2016) Por otro lado en un paper realizado por Christine Porath y Christine Pearson menciona que los costos de la incivilidad se relacionan con la intención de tener un decrecimiento del esfuerzo laboral, decrecimiento del tiempo de trabajo, decrecimiento de la calidad del trabajo, trabajo perdido por evitar al líder incivil, entre otros factores que afectan negativamente a la empresa.

### **Pregunta(s) de Investigación**

De acuerdo a lo investigado y en base a la bibliografía revisada hay una percepción de incivilidad en el trabajo en varias empresas independientemente del país en el que se encuentren. La presencia de incivilidad hace que exista un mal ambiente laboral, haya un bajo rendimiento y que de alguna u otra forma los colaboradores no se sientan comprometidos con la empresa en la que se encuentran. Mucha de esta incivilidad puede ser originada y proveniente de los líderes estratégicos de las compañías por lo que resulta muy difícil eliminar el problema. Es por eso que urge buscar una intervención para poder cambiar y mejorar el tipo de liderazgo de un líder estratégico que se considera incivil por sus trabajadores.

Considerando lo explicado anteriormente, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo y hasta qué punto las técnicas de mindfulness pueden cambiar la manera de liderar de un líder estratégico considerado como incivil por sus colaboradores?

## **Propósito del Estudio**

El propósito del presente estudio es buscar una intervención efectiva para que de esta manera los líderes estratégicos tengan un estado de consciencia plena de su tipo de liderazgo. De esta manera, el objetivo central es aminorar y en lo posible eliminar la incivilidad en el trabajo para desarrollar un ambiente laboral positivo y una percepción positiva de la justicia en el trabajo.

## **El significado del estudio**

Este estudio puede ser de utilidad para las empresas, ya que la incivilidad en el trabajo es una situación que se vive diariamente en la mayoría de trabajos. La presencia de incivilidad hace que los colaboradores bajen su rendimiento y no estén motivados a estar en la compañía en la que trabajan, por lo que hay que realizar una intervención inmediata para procurar eliminar este problema.

Por otro lado, también aporta en el área de talento humano para que la misma se enriquezca del tema, y de esta manera poder crear un plan de capacitaciones, haciendo foco en la percepción que tienen los trabajadores en cuanto a la incivilidad en el trabajo y su justicia.

Adicionalmente, este estudio puede ayudar a los líderes estratégicos para que la aplicación de esta intervención impacte en los mismos para tener consciencia plena de sus acciones y su manera de liderar. De esta manera se puede mejorar sus fortalezas y competencias en cuanto al liderazgo y a su vez crear un buen ambiente en su equipo de trabajo lo que beneficiaría tanto a ellos, como a los colaboradores y su organización.

A continuación, se presentará la revisión de literatura en la que se muestra el impacto negativo que tiene la incivildad en el trabajo y la justicia interaccional. Por otro lado, también se evidencia los beneficios del mindfulness, y las conclusiones junto con la discusión.

## **REVISIÓN DE LITERATURA**

### **FUENTES**

El desarrollo de este trabajo está basado en información obtenida de varios medios como artículos científicos, libros, trabajos de investigación, entre otros; mismos que se han realizado en varios países alrededor del mundo. Las fuentes fueron recuperadas de herramientas como Google Académico y la biblioteca de la Universidad San Francisco de Quito.

Los temas destacados para la revisión de la literatura fueron basados en lo que respecta a la incivilidad enfocada en el lugar de trabajo, qué es, sus repercusiones y la percepción de los colaboradores cuando existe un líder estratégico incivil. A esto, se añade la investigación sobre el liderazgo, los tipos de liderazgo relacionados con la incivilidad. Adicionalmente, se indagó en la percepción que tienen los empleados con la justicia de trabajo en su ambiente laboral cuando existe incivilidad. Y finalmente, se realizó la investigación de todo lo que conlleva la técnica del mindfulness para que la misma pueda ser utilizada como intervención en este trabajo de investigación.

A pesar de lo mencionado anteriormente, existieron limitaciones al momento de encontrar información debido a que en el Ecuador aún no existen estudios aplicados en el tema de incivilidad en el lugar del trabajo. Y en sí, en las fuentes del idioma español hay investigaciones limitadas que indagan esta situación y sus técnicas de intervención.

## **FORMATO DE REVISIÓN DE LITERATURA**

Se procederá a revisar la información por temas, iniciando por la incivilidad y luego continuando con los temas de liderazgo y mindfulness. Primero se realizó la investigación con lo que respecta a la incivilidad en el trabajo debido a que es el núcleo del problema de esta investigación. Se revisa sobre qué es, los efectos negativos que conlleva la incivilidad en los colaboradores, y la relación que tiene la incivilidad con los líderes estratégicos de las compañías. Posteriormente, se investigó sobre el liderazgo, la importancia que el mismo tiene en las organizaciones y los tipos de liderazgo que se relacionan estrechamente con la incivilidad. El paso final fue investigar sobre la técnica del mindfulness para de esta manera poder aplicarla como estrategia para aminorar la incivilidad de los jefes estratégicos considerados como inciviles.

### **Incivilidad**

En la última década se ha hecho foco en el tema de cómo se siente un trabajador en su ambiente de trabajo, si lo tratan bien, si se siente o no a gusto, y qué percibe de su jefe directo; es decir, el trato que el mismo tiene con sus colaboradores, su manera de liderar, y sus reacciones a eventos específicos. Christine Porath y Christine Pearson (2013) alegan que los resultados de varios estudios que se han realizado sobre incivilidad en el trabajo arrojan un 98% de positividad de haber experimentado incivilidad. Como mencionan los mismos autores, la incivilidad puede tomar varias maneras de ser representadas, muchas de ellas son sutiles, pero otras van a la rudeza, grosería y agresión. Por ejemplo, una manera sutil puede ser cuando un colaborador pide

retroalimentación a su jefe y el mismo se ríe o lo ignora, u otra que podría considerarse ruda es utilizar palabras groseras, discriminantes, hirientes, etc. en cualquier tipo de conversación.

Se define a la incivilidad como “actitudes groseras e indiferentes hacia la otra persona, mismas que infringen los códigos de respeto en las relaciones interpersonales.” (Andersson y Pearson, 1999). En una de las entrevistas que realizaron Porath y Pearson para su investigación llamada el precio de la incivilidad, se descubrió que el 25% de los líderes estratégicos admitieron tener una conducta incivil hacia las personas que tenían a cargo simplemente porque sus modelos pasados de jefes optaban tener esa actitud con ellos mismos. (Porath y Pearson, 2013). Se puede observar en este punto que existe un beneficio para los líderes en ese aspecto debido a que haber tenido un líder incivil puede crear acciones de mejora para no replicar la misma situación. Sin embargo, una desventaja podría ser el mismo hecho de que sean iguales o peores que sus modelos antiguos ya que normalizaron en su vida las actitudes inciviles.

La incivilidad se desarrolla a pesar de que los trabajos en su mayoría se basan en un código de ética en el que se especifican reglas para cumplir con estándares morales y profesionales dentro del lugar de trabajo. Por ejemplo, una multinacional posesionada de electrodomésticos tiene en su código de conducta una parte específica llamada “Respeto por las personas y derechos básicos.” (Electrolux, 2018). De manera general, en la misma se especifica que se tiene que seguir la declaración de los derechos humanos y habla de cómo la organización rechaza actitudes específicas de la incivilidad como lo son: acoso, discriminación, entre otras actitudes inciviles.

“La salud y la seguridad son una prioridad clave en el diseño y desarrollo de nuestros procesos de trabajo y en la forma de organizar nuestras actividades. Electrolux siempre se esfuerza por reducir o eliminar las lesiones laborales y las enfermedades ocupacionales. La gerencia, en

todos sus niveles, tiene la obligación de trabajar con el objetivo de minimizar los posibles impactos negativos en el individuo.” (Electrolux, 2018)

Se cree que una de las razones por las cuales la incivilidad en el trabajo empieza a crecer de manera progresiva debido a que se tiene una creencia errónea en la cual el contacto no requiere para nada algún tipo de cortesía al momento de la interacción. Por otro lado, el sentimiento de “*yo voy primero*” hace que la empatía decrezca y se empiece a crear incivilidad. (Pearson, C., & Porath, C. L. 2005)

A pesar de que existan este tipo de políticas para evitar la incivilidad: “Las organizaciones suelen enfocarse únicamente en el logro de metas para beneficio de las mismas, sin embargo, por este motivo se convierten en directas y crueles. Haciendo que la rudeza sea el motor de funcionamiento y la civilidad sea percibida como sinónimo de debilidad.” (Schyns, 2013) Debido a esto, se crea una dificultad para tomar acciones sobre la incivilidad, ya que en muchos de los casos reportados la incivilidad viene del jefe. Es importante que cada empresa tenga normas de ética y que tengan una tolerancia nula en cuanto a la incivilidad en el trabajo y hacer seguimiento a la misma.

### **Liderazgo**

De acuerdo al autor Konrad Fieldler, el liderazgo se define como tener poder sobre un grupo de personas. Este poder logra que las demás personas logren o hagan las actividades/tareas que se deseen. Este poder que se mencionó anteriormente de cierta manera debe tener algún tipo de consentimiento de las partes para que así, pueda crear un efecto en la compañía. (Barón, 1989) Cabe recalcar que el liderazgo puede influir de una manera tanto positiva como negativa, sin



embargo, es importante que siempre el líder esté direccionado a orientar a las personas hacia un lugar mejor, motivarlos e inspirarlos a ser mejores personas y colaboradores.

Los líderes son piezas fundamentales en una organización debido a que son ellos quienes guían, forman y crean una visión sobre el futuro y carrera en las personas a las que tienen bajo su cargo. Cabe recalcar que no necesariamente un jefe, gerente, director es necesariamente un líder. Por lo cual, es importante enfatizar en este aspecto ya que el liderazgo utilizado de buena manera trae varios beneficios tanto a los colaboradores como a la compañía. Sin embargo, hay varios tipos de liderazgo que crean el sentimiento de incivilidad en el trabajo lo que por el contrario traen efectos que son negativos y en ciertos casos irreversibles para todos. Es esencial que se entienda que el liderazgo y la civilidad en una compañía van de la mano.

Según Cleopatra Bonifaz el logro de objetivos en una compañía está estrictamente relacionado con el tipo de liderazgo que tiene un jefe. Y recalca que es importante para el éxito de un líder que el mismo tenga cualidades como inteligencia emocional, capacidad de motivar al otro, tenga poder de motivación y sea *coach*. (Bonifaz, 2012)

La incivilidad en el trabajo comprende la mezcla entre la dinámica de poder que tiene un gerente con su liderazgo. Ignorar todo lo que conlleva la incivilidad (malos tratos, falta de comunicación, agresiones verbales o psicológicas, etc.) además de empeorar la situación no hace que la incivilidad creada sea eliminada. La incivilidad creada por los cargos altos es llamada micro agresiones. Por lo que es de suma importancia identificar este tipo de problemas y de esta manera buscar varias soluciones para que de esta manera no se vuelva un círculo vicioso. (Murrell, 2018) Estas acciones al ser creadas por los superiores de una empresa son rara vez reportadas por varias

razones en las que se encuentran miedo a las represiones, pérdida de trabajo o generar más abuso de lo común.

### **Mindfulness**

El mindfulness es un término que a pesar de que es relativamente antiguo, ha tomado mucho campo y popularidad en la actualidad. Se define al mindfulness como una estrategia meta cognitiva misma que requiere prestar atención plena y consciente. La misma toma en cuenta factores como los sentimientos, pensamientos y las acciones personales que tenemos a diario. La importancia de lo mencionado anteriormente es que las personas al practicar el mindfulness toman consciencia sobre su alrededor, haciendo que se pueda eliminar una mentalidad rígida o fija creando la creación de sentido cultural que puede ser aplicado a temas como los de liderazgo (Tujela, 2014). Cabe recalcar que el mindfulness puede ser aplicado a cualquier área de nuestras vidas dependiendo la necesidad que se tenga.

El mindfulness relacionado al liderazgo puede tener un impacto realmente positivo. Al momento en el que un líder estratégico aplica el mindfulness es posible priorizar la calidad de interacción con los colaboradores antes que el cumplimiento de las tareas requeridas. Es importante una comunicación óptima, debido a que muchas veces se cree que lo que está transmitiendo la otra persona tiene falta de razonabilidad. Esto crea que lo único que pase es que se cierren oportunidades de aprender de otros y que la comunicación se vea disminuida en una gran cantidad (Dunoon y Langer 2011).

Según el autor Ulyses Villanueva, cuando las personas desean generar un estado de consciencia para sí mismos, es imposible que el mismo sea desarrollado en un ambiente de

nerviosismo y tensión (Villanueva, 2013). Es por eso que la técnica del mindfulness será una intervención interesante, ya que el propósito con esto es generar un ambiente de paz donde la persona logre concentrarse en sí misma y no tenga demás preocupaciones.

Según Jeena Cho (2016) hay varios beneficios científicamente comprobados con lo que respecta a la técnica del mindfulness en los que se encuentran:

1. Reducción de ansiedad: En un estudio realizado en el Hospital de Massachusetts se comprobó que con una intervención de mindfulness de 8 semanas se obtuvo un resultado de reducción de estrés considerable en los participantes. Es importante considerar que muchos de los líderes estratégicos al tener mucha demanda laboral tienen un alto nivel de estrés y ansiedad lo que puede repercutir en cómo los mismos actúan con su alrededor.
2. La meditación consciente reduce el sesgo racial y edad implícita: Hay sesgos que resultan ser dañinos para el ser humano y estos sesgos forman parte de nuestra personalidad. Dos de los sesgos que pueden ser destructivos son los que se tienen sobre la edad y la raza. El mindfulness logra aminorar este tipo de sesgos. Es importante recalcar que la raza y la edad son dos factores muy importantes cuando se habla de incivildad en el trabajo, porque son factores que pueden influir en el mismo de manera negativa.
3. La terapia cognitiva basada en mindfulness puede prevenir la depresión: La terapia anteriormente mencionada incluye la práctica del yoga, consciencia corporal y tareas diarias. Esta terapia al hacer consciencia en la compresión y hace a las personas

reconocer por lo que están pasando y enseña maneras positivas de responder a dichas cosas.

4. Mejora la cognición: Esta técnica puede mejorar el estado de ánimo de las personas. También, mejora el proceso viso-espacial, la memoria de trabajo y funciones ejecutivas varias. La autora a su vez menciona que existen descubrimientos que desde los cuatro días primeros de meditación se empiezan a reflejar cambios positivos

## **METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

La pregunta que se planteó en el trabajo de investigación presente es: ¿cómo y hasta qué punto el mindfulness puede cambiar la manera de liderar de un líder estratégico que es considerado como incivil por sus colaboradores? La intervención propuesta es netamente cuantitativa. Se propone realizar la intervención, y de esta manera ver los resultados previos y posteriores a la misma para de esta manera poder responder óptimamente a la pregunta planteada.

### **Diseño y Justificación de la Metodología Seleccionada**

El objetivo del presente estudio es conocer si el Mindfulness logra tener un efecto positivo en cuanto a cambiar el tipo de liderazgo de un líder estratégico que es considerado incivil por sus trabajadores. Es por eso que se va a medir a la intervención de manera cuantitativa. Se va aplicar una encuesta pre intervención en la cual se va a poder analizar la percepción que tienen los colaboradores de su superior. En el caso de existir una percepción ya sea mínima o máxima de incivilidad, se procederá con la intervención. Una vez finalizada la misma se procederá a aplicar otra en la que se va a poder medir el efecto que tuvo la intervención.

La investigación cuantitativa abre las puertas para que se tenga una perspectiva amplia de los fenómenos, su magnitud y su aplicación. Se basa en tener respuestas de una población específica sobre una pregunta específica (Albert, 2017).

### **Participantes**

La aplicación de este estudio se va a realizar a los líderes estratégicos de cada compañía que tengan un cargo alto, sin embargo, es importante recalcar que tiene que haber constancia de la presencia de incivilidad en el trabajo basada en la percepción que tienen los colaboradores de sus

jefes directos. Razón por la cual los colaboradores de la empresa también deben participar, ya que a los mismos se les aplicará una encuesta para medir su percepción de incivilidad de sus líderes mediante una encuesta.

También se considera importante la participación del área de Recursos Humanos quienes se encargan de giros como formación de los empleados, capacitación, clima y satisfacción laboral. Son ellos quienes deben encargarse de la capacitación e intervenciones constantes en la compañía y claramente deben preocuparse de que la incivilidad en lo posible no tome lugar en ninguna área.

### **Herramientas de Investigación Utilizadas**

Para observar si existe incivilidad en el lugar de trabajo se creó una encuesta con diez preguntas que miden el trato que tiene un jefe con las personas que tiene bajo su cargo. La valorización de la encuesta fue creada con escala Likert, en las que 0= nunca, 1= casi nunca, 2= a veces, 3= casi siempre, 4= siempre. La misma puede ser observada en anexos.

Por otro lado, también se va a aplicar un currículum de mindfulness a los líderes estratégicos para que de esta manera sean conscientes de su forma de liderar, de cómo están tratando al resto de personas, a que sean más empáticos, y que puedan controlar sus emociones. Para esto se va a aplicar en currículum "*Mindfulness for adolescents*" en cual tendrá sus modificaciones hacia la edad y lugar de trabajo creado por *Mindful schools*. Para que exista beneficios se planea aplicar la técnica como mínimo 4 meses.

Una vez acabada la intervención, se aplicará otra vez la encuesta de incivilidad a los colaboradores, misma que fue aplicada en un inicio para de esta manera poder observar si la intervención fue efectiva o no.

### **Procedimiento de recolección y Análisis de Datos**

Para desarrollar esta intervención de manera óptima, se necesitará el apoyo del área de Recursos Humanos. Con la ayuda del área, se procederá a realizar una reunión únicamente con los colaboradores que no tengan a cargo demás personas para explicarles a los mismos la importancia de la civilidad en el lugar del trabajo. Una vez realizado esto, se aplicará una encuesta anónima a los colaboradores para de esta manera poder percibir si existe o no incivilidad en el trabajo. Y cómo perciben a su líder. En el caso de que la encuesta de un resultado positivo en cuanto a incivilidad, se procederá a reunir a los líderes estratégicos de la compañía para darles la misma charla de civilidad en el trabajo y al acabar, una presentación de resultados de las encuestas realizadas a los colaboradores. Lo anteriormente mencionado, con una apertura de invitación para que los mismos sean parte de la intervención del mindfulness explicándoles todos los beneficios que conlleva tanto para ellos como para la compañía. Se planea que la intervención sea realizada alrededor de seis a ocho meses para que pueda generar un impacto positivo en cuanto a resultados.

## RESULTADOS ESPERADOS

Los resultados que se esperan en este trabajo de investigación es contrarrestar y en lo posible eliminar la incivilidad en el trabajo en la organización en la que está siendo aplicada la intervención.

Según las investigaciones que ha realizado la compañía TCG Ecuador, consultora en Desarrollo Organizacional, en cuanto la duración de los procesos identificados por TCG de acuerdo a objetivos específicos, se proyecta que con el debido programa y compromiso por parte de los involucrados, en un año calendario de intervención se obtenga un impacto del 80% o más de reducción o eliminación de la incivilidad en los líderes intervenidos.

De acuerdo a la publicación realizada “*Moving beyond Mindfulness: Defining equanimity as an outcome measure in meditation and contemplative research.*” La aplicación del mindfulness tiene varias estrategias que pueden ser aplicadas, una de ellas son las estrategias comportamentales, en los que la persona podrá mejorar y en lo posible controlar las expresiones emocionales (Desbordes, Gard, Hoge, Holzel, Kerr, Lazar, Olendzki, Vago, 2014). Se pretende aplicar esta técnica para que de esta manera los líderes estratégicos puedan adquirir este tipo de estrategias para de esta manera poder controlar y dar la mejor versión de sí mismo para el trato con los colaboradores. La manera en la que reaccionan y tienen apertura con las demás personas resulta ser esencial para tener una respuesta ya sea positiva o negativa.



## DISCUSIÓN

La autora Jeanne Master, menciona cómo el mindfulness puede ser efectivo y eficiente para las compañías cuando las mismas aplican el mindfulness. Empresas como *Intel*, *Google* y *General Mills* son algunas que practican la intervención. El mindfulness en las compañías es utilizado mayormente para reducir gastos de salud, para incrementar la actividad del personal y bajar el estrés (Meister, 2015).

En el artículo llamado “*How mindfulness makes you a better leader?*” se presentan porcentajes alarmantes del estudio McKinsey. En encuestas realizadas a varias organizaciones se demostró que el 77% de los líderes consideraban que estaban realizando su trabajo de manera óptima, sin embargo, 82% de los colaboradores que tenían bajo su cargo consideraron que esto era falso. (Carter, J., Gimian, J 2018)

Los autores citados en el anterior párrafo se unieron con *Harvard Review* para analizar las tres habilidades que deben poseer aquellos que son líderes. Primero, deben poseer Mindfulness, tienen que estar en el presente, estar conscientes de las personas que están alrededor de la persona, y estar presente en el trabajo que se hace diariamente. La segunda es el desinterés, esto conlleva no tener ninguna actitud egoísta. Existe una tendencia que cuando los colaboradores fomentan el egoísmo es básicamente por auto conservación. Finalmente se necesita la habilidad de compasión. Esta habilidad es de suma importancia debido a que en varias empresas hay diversidad y varios tipos de cultura. Si las personas no son compasivas, no se preocupan por los demás no existirá un buen desempeño. (Carter, J., Gimian, J 2018)

### **Limitaciones del Estudio**

Una de las limitaciones de este estudio puede ser que no todos los líderes estratégicos estén dispuestos a someterse a este tipo de intervenciones, debido a que no consideran que la incivildad en el trabajo sea un problema o que su manera de liderar esté perjudicando tanto a los colaboradores como a la compañía en sí.

Por otro lado, es importante recalcar que mucho de los líderes estratégicos tienen una agenda muy ocupada. Esto hace que los gerentes no tengan tiempo ni apertura para poder capacitarse y realizar la intervención de manera óptima. A pesar de que muchos de ellos, intenten ir a la par del proceso, pueden existir diferentes tipos de situaciones ligadas a las demandas laborales que no permitan la continuación del proceso para tener resultados óptimos.

### **Recomendaciones para Futuros Estudios**

Para futuros estudios, sería importante aplicar la técnica de mindfulness también a los colaboradores que han sufrido incivildad en el trabajo para de esta manera poder ver la reacción y los efectos que tienen los mismos a la intervención.

También sería interesante hacer una concientización profunda al área de Recursos Humanos para que de esta forma ellos estén en la búsqueda constante de diferentes tipos de intervenciones para reducir la incivildad en el trabajo. También se recomienda investigar cómo los colaboradores perciben a la persona encargada de Talento Humano, ya que esta puede ser la que es considerada incivil por los trabajadores.

Finalmente se podría aplicar una encuesta de incivildad en el trabajo más elaborada para expandir y profundizar la gravedad del problema en esta área.

## REFERENCIAS

- Albert, M. J. (2007). "La investigación educativa: claves teóricas". Madrid: McGraw-Hill. Andes. 2018,
- Barón, M. (1989). Fiedler's Contingency Model in progressive manufacturing processes. *Revista de Psicología Social*, 4(2), 139-150.
- Bonifaz, C (2012) Liderazgo empresarial. Red tercer milenio: México.
- Carter, J and Gimian, J., How Mindfulness Makes You a Better Leader. (2018). Recuperado 10 de abril de 2019, de Mindful website: <https://www.mindful.org/how-mindfulness-make-you-a-better-leader/>
- Cortina, L (2001) Incivility at the workplace: incident and impact. *Journal of Occupational of Health Psychology* Vol 6 No 1, 64 – 80
- Choo, J. (2016) 6 Scientifically proven benefits of mindfulness and meditation. Recuperado 4 de abril de 2019, de <https://www.forbes.com/sites/jeenacho/2016/07/14/10-scientifically-proven-benefits-of-mindfulness-and-meditation/#77f44dbd63ce>
- Dunoon, D, and Langer, E . (2011). "Mindfulness and Leadership: Opening up to Possibilities." *Integral Leadership Review* 11 (5) (October):1-15.
- Electrolux (2018) Código de conducta Electrolux.
- Martín-Asuero, A. (n.d.). Las ventajas de estar presente: desarrollando una conciencia plena para reducir el malestar psicológico, 7, 17.
- Meister, J (2015) Future Of Work: Mindfulness As A Leadership Practice. Recuperado el de 8 de abril de 2019 de <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2015/04/27/future-of-work-mindfulness-as-a-leadership-practice>

Murrell, A. (2018) Stopping the Downward Spiral of Workplace Incivility. Recuperado 6 de marzo de 2019, de Forbes website: <https://www.forbes.com/sites/audreymurrell/2018/07/16/stopping-the-downward-spiral-of-workplace-incivility/>

Pearson, C., & Porath, C. L. (2005). On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for "nice"? Think again. *Academy of Management Executive*, 19(1), 7-18.

Rosario-Hernández, E., Millán, L. V. R., Rivera, L., Rivera, G., Padovani, C., Plaza, Y., & Gallardo, R. (2016). La incivildad en el lugar de trabajo y su relación con el bienestar psicológico en una muestra de empleados en puerto rico. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 29(1), 5–19.

Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158.

Tujela, E (2014) Developing Cultural Intelligence for Global Leadership Through Mindfulness, *Journal of Teaching in International Business*, 25:1, 5-24

Villanueva, U (2013). “Mindfulness Meditación para gente de alto rendimiento”. Madrid: Editorial Colima

## ANEXO A: Formulario de Consentimiento Informado



**Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos**  
**Universidad San Francisco de Quito**  
 El Comité de Revisión Institucional de la USFQ  
 The Institutional Review Board of the USFQ

**Formulario Consentimiento Informado**

**Título de la investigación: ¿Cómo y hasta qué punto las técnicas de mindfulness pueden cambiar la manera de liderar de un líder estratégico considerado como incivil por sus colaboradores?**

**Organización del investigador UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Nombre del investigador principal LIGIA VANESSA GÓMEZ POLO**

**Datos de localización del investigador principal (3566578, 0981307005, vanegomezpolo@gmail.com)**

**DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO**

**Introducción** *(Se incluye un ejemplo de texto. Debe tomarse en cuenta que el lenguaje que se utilice en este documento no puede ser subjetivo; debe ser lo más claro, conciso y sencillo posible; deben evitarse términos técnicos y en lo posible se los debe reemplazar con una explicación)*

Este formulario incluye un resumen del propósito de este estudio. Usted puede hacer todas las preguntas que quiera para entender claramente su participación y despejar sus dudas. Para participar puede tomarse el tiempo que necesite para consultar con su familia y/o amigos si desea participar o no.

Usted ha sido invitado a participar en una investigación sobre la incivildad en el lugar del trabajo. El presente estudio tiene como propósito identificar si existe incivildad en su lugar de trabajo por parte de su líder estratégico para de esta manera poder implementar la técnica del mindfulness como intervención para eliminar y en lo posible contrarrestar el problema.

**Propósito del estudio** *(incluir una breve descripción del estudio, incluyendo el número de participantes, evitando términos técnicos e incluyendo solo información que el participante necesita conocer para decidirse a participar o no en el estudio)*

La presente investigación busca implementar la técnica del mindfulness para mitigar y en lo posible contrarrestar la incivildad por parte de los líderes estratégicos de las compañías.

**Descripción de los procedimientos** (breve descripción de los pasos a seguir en cada etapa y el tiempo que tomará cada intervención en que participará el sujeto)

- La aplicación de la encuesta de incivilidad en el trabajo será aplicada alrededor de 20 minutos antes del estudio para verificar si existe incivilidad en el lugar de trabajo.
- La aplicación de la técnica del mindfulness a los líderes estratégicos se les aplicará de 6 a 8 meses tomando en cuenta posibles eventualidades.
- La aplicación de la encuesta de incivilidad en el trabajo será aplicada alrededor de 20 minutos después de haber aplicado la intervención del mindfulness para de esta manera ver el impacto que tuvo la intervención.

**Riesgos y beneficios** (explicar los riesgos para los participantes en detalle, aunque sean mínimos, incluyendo riesgos físicos, emocionales y/o psicológicos a corto y/o largo plazo, detallando cómo el investigador minimizará estos riesgos; incluir además los beneficios tanto para los participantes como para la sociedad, siendo explícito en cuanto a cómo y cuándo recibirán estos beneficios)

**RIESGOS:**

Es importante recalcar que no existirá ningún tipo de riesgo o sanción de parte de la empresa. Se recuerda a los participantes que su colaboración con esta investigación es anónima y voluntaria.

**BENEFICIOS:**

Al participar en el presente estudio abrirá las puertas para indagar a profundidad sobre la incivilidad en el lugar de trabajo en el Ecuador. Creando de esta manera una referencia para investigar sobre técnicas que ayuden a contrarrestar la incivilidad por parte de los líderes estratégicos así como también la funcionalidad que tiene el mindfulness en este proceso.

**Confidencialidad de los datos** (se incluyen algunos ejemplos de texto)

Para nosotros es muy importante mantener su privacidad, por lo cual aplicaremos las medidas necesarias para que nadie conozca su identidad ni tenga acceso a sus datos personales:

- 1) La información que nos proporcione se identificará con un código que reemplazará su nombre y se guardará en un lugar seguro donde solo el investigador y \_\_\_\_\_ tendrán acceso.
- 2A) Si se toman muestras de su persona estas muestras serán utilizadas solo para esta investigación y destruidas tan pronto termine el estudio (*si aplica*) ó
- 2B) Si usted está de acuerdo, las muestras que se tomen de su persona serán utilizadas para esta investigación y luego se las guardarán para futuras investigaciones removiendo cualquier información que pueda identificarlo (*si aplica*)
- 3) Su nombre no será mencionado en los reportes o publicaciones.
- 4) El Comité de Bioética de la USFQ podrá tener acceso a sus datos en caso de que surgieran problemas en cuando a la seguridad y confidencialidad de la información o de la ética en el estudio.

**Derechos y opciones del participante** (se incluye un ejemplo de texto)

Usted puede decidir no participar y si decide no participar solo debe decírselo al investigador principal o a la persona que le explica este documento. Además aunque decida participar puede retirarse del estudio cuando lo desee, sin que ello afecte los beneficios de los que goza en este momento.

Usted no recibirá ningún pago ni tendrá que pagar absolutamente nada por participar en este estudio.

**Información de contacto**

Si usted tiene alguna pregunta sobre el estudio por favor llame al siguiente teléfono 0981307005 que pertenece a Vanessa Gómez, o envíe un correo electrónico a [vanegomezpolo@gmail.com](mailto:vanegomezpolo@gmail.com)

Si usted tiene preguntas sobre este formulario puede contactar al Dr. Iván Sisa, Presidente del Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos de la USFQ, al siguiente correo electrónico: [comitebioetica@usfq.edu.ec](mailto:comitebioetica@usfq.edu.ec)

**Consentimiento informado** *(Es responsabilidad del investigador verificar que los participantes tengan un nivel de comprensión lectora adecuado para entender este documento. En caso de que no lo tuvieron el documento debe ser leído y explicado frente a un testigo, que corroborará con su firma que lo que se dice de manera oral es lo mismo que dice el documento escrito)*

Comprendo mi participación en este estudio. Me han explicado los riesgos y beneficios de participar en un lenguaje claro y sencillo. Todas mis preguntas fueron contestadas. Me permitieron contar con tiempo suficiente para tomar la decisión de participar y me entregaron una copia de este formulario de consentimiento informado. Acepto voluntariamente participar en esta investigación.

Firma del participante	Fecha
Firma del testigo <i>(si aplica)</i>	Fecha
Nombre del investigador que obtiene el consentimiento informado	
Firma del investigador	Fecha

**ANEXO B: ENCUESTA INCIVILIDAD**

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. Mi jefe me grita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Mi jefe no toma en consideración las cosas que digo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Mi jefe es prepotente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Mi jefe tiene actitudes vulgares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Mi jefe me acosa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Mi jefe menosprecia mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Mi jefe me amenaza en botarme del trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Mi jefe se ríe de mí o de los demás.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Mi jefe es grosero.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Mi jefe es racista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>