
DESEMPEÑO, MIEDO AL ERROR Y CAPACIDAD DE INNOVACIÓN EN UNA MUESTRA DE DIRECTIVOS DE EMPRESAS DE SERVICIOS ESPAÑOLAS

ANTONIO LÓPEZ RAMOS, YILSY M. NÚÑEZ G.
y CARLOS RODRÍGUEZ MONROY

RESUMEN

La gestión del error se considera una fuente de aprendizaje, siendo su principal barrera el miedo a cometer errores. Sin embargo, el miedo al error no surge únicamente de su posible penalización. El miedo al error es un rasgo de la personalidad presente en todos los seres humanos y por lo tanto influye en la actividad de toda organización, en su desempeño diario, en su capacidad de innovación y en otras variables relacionadas como el liderazgo y el clima. El objetivo de este trabajo es analizar la influencia del miedo al error en el desempeño y la capacidad de innovación en una muestra de directivos de empresas españolas, En la primera parte se describe la impor-

tancia del miedo al error en el comportamiento organizacional. En la segunda se estudia, a través de un análisis de ecuaciones estructurales de la muestra, la relación existente entre el desempeño, el miedo al error y la capacidad de innovación de acuerdo con el modelo de evaluación organizacional propuesto por Kotze. Si bien los resultados que se obtuvieron no pueden extrapolarse a todo el tejido empresarial español por la limitación de la muestra, el trabajo determina un nuevo y más amplio campo de estudio académico y a la vez de monitorización para los directivos de la influencia del miedo al error en sus organizaciones.

La literatura académica ha estudiado la importancia de cometer errores en dos vertientes distintas: la organizacional y la referente al individuo. Por un lado se ha analizado la importancia de la gestión de los errores en las organizaciones y por el otro la influencia del error en el ser humano se ha analizado desde una perspectiva psicológica. Debido a que las organizaciones están compuestas por individuos, cruzar los resultados de ambos enfoques proporciona

información relevante para la mejora de la gestión de los errores en las organizaciones en particular, y de forma más general en el desarrollo de la actividad empresarial en su conjunto.

El presente trabajo está dividido en dos partes. En la primera parte se describe como el miedo al error (ME) resulta ser la variable donde se articula la perspectiva organizacional e individual acerca de cometer errores, siendo ésta la primera aportación de este trabajo. En la

segunda parte se estudia, un análisis de ecuaciones estructurales, la influencia del ME en la actividad empresarial, entendida como dos actividades diferenciadas que dependen de dos funciones directivas distintas, de acuerdo con Kotter (2001). La primera función directiva, que el autor define como 'management' tendría como objetivo el mantenimiento del *status quo* de la empresa a través del desempeño diario (D). La segunda actividad que el autor define como 'liderazgo', tendría como objetivo

PALABRAS CLAVE / Confianza / Desempeño / Gestión Empresarial / Innovación / Miedo al Error /

Recibido: 27/02/2014. Modificado: 22/02/2015. Aceptado: 26/02/2015.

Antonio López Ramos. Diplomado en Mercadeo, University of California at Berkeley, EEUU. Master en Psicología Clínica, Universidad de Alcalá, España. Master en Teoría Psicoanalítica, Universidad Complutense de Madrid, España. Doctorando en Administración de Empresas, Universidad Politécnica de Madrid (UCM), España. Dirección: Departamento de Ingeniería de Organización, Administración de Empresas y Estadística, ETSI Industriales, UPM. C/ José Gutiérrez Abascal 2. 28006-Madrid, España. e-mail: a.lopezr@alumnos.upm.es

Yilsy M. Núñez G. Licenciada en Administración, Universidad de los Andes, Venezuela. Doctora en Ingeniería de Organización y Administración de Empresas, UPM, España. Profesora, Universidad Nacional Experimental de Guayana (UNEG), Venezuela. e-mail: yilsy.nunez.guerrero@alumnos.upm.es

Carlos Rodríguez Monroy. Licenciado en Economía y en Derecho, UCM, España. Doctor Ingeniero Industrial, UPM, España. Docente e Investigador, UPM, España. e-mail: e-mail: crmonroy@etsii.upm.es

retar este *status quo* a través del cambio y la innovación. Para que esto suceda uno de los objetivos del liderazgo es el desarrollo de la capacidad de innovación (CI) de la organización. La segunda parte de este trabajo tiene como objetivo la búsqueda de una relación entre ME, D y CI en las organizaciones.

Perspectiva Organizacional del Error

De acuerdo con Edmondson (2004) el error se define como una desviación sobre un resultado esperado y deseado incluyendo aquellos que son evitables y los que no lo son debidos a errores humanos u obstáculos que aparecen en la ejecución de los procesos. De acuerdo con Van Dyck *et al.* (2005) los investigadores se han centrado mucho más en el estudio de las consecuencias negativas del error en la producción de productos y servicios que en su principal efecto positivo, que es el aprendizaje, el desarrollo de estrategias de prevención y la contención de sus efectos negativos. Además, a pesar de que existe un amplio consenso acerca de que los errores son una fuente de aprendizaje, es algo que rara vez es considerado por las empresas como tal, por los motivos que expondremos a lo largo de este trabajo. En el mismo estudio (Van Dyck *et al.*, 2005) los autores señalan que el aprendizaje de los errores requiere la comunicación abierta de los mismos. Sin embargo, demostraremos a lo largo de este trabajo que el miedo a cometer errores y ponerlos al descubierto no depende solo de su posible penalización, sino también de la influencia inconsciente del ME como un rasgo de carácter presente en la personalidad de todos los seres humanos. El ME actúa de forma tal que un individuo tratará de no cometer errores, ni siquiera hablar de ellos, porque lo contrario le producirá en mayor o menor grado una tensión emocional negativa. Es decir, incluso en ausencia de toda penalización los individuos tienden a no cometer errores debido a la presencia del ME en su personalidad.

El Miedo al Error como Rasgo de la Personalidad

Lo que está bien y mal se encuentra entre los primeros conceptos aprendidos por un niño (Baumeister *et al.*, 2001). Mientras que lo bueno produce aprobación, un mal comportamiento es reprobado. La reprobación es un acto de retirada del amor y causa de displacer y como tal es percibido por un niño (Elliot y Thrash 2004); según los autores la causa de la aparición del ME acontece en la infancia antes de que los niños puedan diferenciar

entre cometer errores y comportamientos indebidos, estableciéndose una relación unívoca entre ambos. El ME no es de transmisión genética sino educativa, y se produce por la retirada del amor a los niños durante su proceso de socialización cuando éstos no satisfacen las expectativas educativas de los padres al cometer errores. La retirada del afecto, aunque tiene un efecto positivo a corto plazo, presenta efectos muy adversos en el largo plazo. El amor es un recurso indispensable para los niños y su retirada no solo produce miedo al error, sino otra serie de conductas mal adaptativas derivadas del sentimiento de inutilidad, entre las cuales se encuentran ciertas respuestas narcisistas que describiremos más adelante. Elliot y Thrash (2004) definen el miedo al error de acuerdo con la labor pionera de Murray (1938) y Atkinson (1957), como la tendencia a evitar el fracaso debido a que el individuo siente vergüenza cuando comete un error. En realidad no se teme el fracaso, sino la vergüenza que le acompaña que es una emoción extremadamente dolorosa debido a que el individuo se siente un completo fracaso. La vergüenza lleva aparejada la sensación de estar ante una audiencia real o imaginada que juzga al individuo inaceptable y merecedor del abandono (Andrews, 1995). El miedo al error y su evitación es tan común como perjudicial, está presente en ambos sexos, entre todos los grupos étnicos y con independencia de las habilidades personales.

Consecuencias del miedo al error

Así mismo, Elliot y Thrash (2004) demostraron que el miedo al error presenta consecuencias negativas en una gran cantidad de casos, afectando negativamente al desempeño y también a la motivación intrínseca del individuo para establecer objetivos que requieran una alta persistencia. Block (1987), citado por Middelton (1990), señala que la vergüenza asociada con cometer errores hace que el sujeto tienda a esconderse de los demás o a ocultarlos, una práctica muy común en todas las organizaciones. Además, cometer errores no solo produce vergüenza, sino también culpa. Mientras que la vergüenza tiene que ver con la forma de ser de la persona, llevándole a ocultarse, la culpa tiene que ver con la manera en que el individuo actúa, dándole la opción de reparar el error. Al respecto, Robins *et al.* (2001) y Tangney y Dearing (2002) señalan que el narcisismo, tendencia hacia el individualismo, es un mecanismo de defensa contra la vergüenza que produce además, enfado y tendencia a echarle la culpa a los demás. Entendemos el narcisismo como una autopercepción irreal de grandiosidad del sujeto (Baumeister *et al.*,

2000). Estos últimos autores señalan que cuando las personas narcisistas son contradichas tienden a responder agresivamente, fluctuando desde la altivez, la timidez, sentimientos de inferioridad y baja empatía. Estas actitudes son generadoras de comportamientos tanto de ataque, como de huida y ocultación. Además, la jactancia, la hostilidad, la manipulación y la arrogancia son actitudes fácilmente observables en personas narcisistas (Gardner y Pierce, 2011).

El miedo al error como variable intrapsíquica en la cultura y clima organizacional

De acuerdo con Fernández Ballesteros (2004) la conducta es una función de variables intrapsíquicas y por lo tanto la cultura y el clima de una organización dependerán de la actividad de las variables intrapsíquicas que modulan los comportamientos de sus directivos. Una variable intrapsíquica es un atributo o rasgo psicológico que influye en la conducta de un individuo. En este sentido, el interés en el estudio de las variables intrapsíquicas que afectan el desempeño es cada vez más frecuente (Edmondson, 2003). En la misma línea, este último autor analiza los efectos de la confianza y de la seguridad psicológica como variables intrapsíquicas en las relaciones interpersonales, añadiendo la necesidad de determinar más variables de influencia y su estudio en profundidad.

El ME y el narcisismo son variables intrapsíquicas que modulan el comportamiento directivo (Elliot *et al.*, 2001). Además, debido a que según Bass (1985) citado por Singh y Krishnan (2005), los colaboradores ven reflejados a sus padres en sus jefes, el ME de los directivos activa el miedo al error y sus respuestas narcisistas en sus colaboradores. De este modo el ME se introduce en la cultura corporativa en mayor o menor grado, poniendo de manifiesto, como ya hemos señalado, la influencia de la personalidad de los directivos en la cultura organizacional (Schein, 2004). Por último, Foster *et al.* (2003) señalan que la personalidad narcisista está muy extendida en toda la población mundial, por lo que los comportamientos narcisistas están presentes en todas las organizaciones y pueden observarse tanto en directivos como en colaboradores.

Comportamientos narcisistas en las organizaciones

De acuerdo con Silverman *et al.* (2012) los directivos son contratados por su experiencia y despedidos con frecuencia por su arrogancia, el rasgo de la

personalidad más influyente en el fracaso directivo. Sin embargo, añaden que a pesar de ser conocida la influencia de la personalidad en los resultados de una organización solo se han llevado a cabo unos pocos estudios sobre el efecto de la arrogancia en el trabajo. Los autores señalan que la arrogancia es un comportamiento narcisista que hace que una persona actúe como si fuera superior, incluso llegando al desprecio de los demás, debido a que el arrogante mantiene la presunción de no cometer errores. De esta forma la arrogancia directiva afecta negativamente la búsqueda de *feedback* de los colaboradores debido a que aprovechar sus fallos para exhibir una supuesta superioridad inhibe la comunicación abierta y por tanto la gestión del error. Los mismos autores (Silverman *et al.*, 2012) añaden que considerarse superior a los demás en realidad solo esconde una baja autoestima que sirve de mecanismo de defensa frente a la inseguridad. La arrogancia se manifiesta a través de comportamientos como la falta de respeto, pretender saber más que los demás, evitar la responsabilidad o culpar a los demás; tiene una influencia negativa en el desempeño y en el comportamiento social, afectando negativamente el clima de las organizaciones. Además, los individuos arrogantes están más interesados en compararse con los demás que en mejorar sus propias habilidades por lo que no suelen ser personas interesadas en el aprendizaje, uno de los objetivos de la gestión del error. Por último, cabe señalar que la arrogancia y la prepotencia son actitudes semejantes. Mientras que el arrogante habla de su grandiosidad, el prepotente debido a su posición de autoridad la impone, haciendo que su círculo tenga que aceptar su grandiosidad y además actuar en consonancia.

De acuerdo con McIluff y Coghlan (2000) el comportamiento pasivo-agresivo está relacionado con el narcisismo y suele ser el resultado de experiencias de rechazo, decepción o humillación. En este caso la hostilidad se expresa de forma encubierta. Así, cuando un individuo no puede expresar su disconformidad tarde o temprano tiende a comportarse de forma pasivo-agresiva. Podrá asistir a las reuniones y eventos pero no se involucrará mostrando un exceso de conformismo y falta de involucración. Evitará la culpa, se justificará, tergiversará las cosas y buscará chivos expiatorios. Estos comportamientos tienden a causar irritación y frustración en la organización, obstaculizando el alcance de los objetivos. Al respecto, ser políticamente correcto (SPC) es una forma de comportamiento pasivo-agresivo que suele ser socialmente considerado positivo ya que evita situaciones conflictivas. Sin embargo, cuando resulta necesario interactuar

en el largo plazo, como sucede en las empresas, el SPC puede convertirse en una barrera (Ely *et al.*, 2006). El SPC es una espada de dos filos. Mientras que por un lado trata de no generar conflictos, por el otro lado impide afrontar los problemas y una interacción real entre las personas. Tarde o temprano la falta de comunicación abierta de los problemas genera más problemas produciendo aquello de lo que se huye, los conflictos. Por último, la manipulación es un comportamiento pasivo-agresivo relacionado con el narcisismo (McHoskey, 1995). Cuando el manipulador percibe una amenaza se defiende actuando desde la sombra. El problema de la manipulación se debe a que tiene una frontera muy amplia, ya que es utilizada socialmente en multitud de casos de forma totalmente aceptada. En la empresa el logro de los objetivos empresariales requiere a menudo influir en el comportamiento de los miembros de la organización. Para Potter (2006) la manipulación es una actividad cuyo objetivo es conseguir algo utilizando el engaño o la coacción sin interés alguno por las necesidades de aquellos a los que se manipula. El problema de la manipulación es de gran importancia, ya que erosiona la seguridad psicológica y la confianza, generando una pérdida de energía en los individuos al poner su atención a todo intento de ser manipulados (Green y Pawlak, 1983). La manipulación supone además, una colisión con el comportamiento ético empresarial.

Innovación, Desempeño y Miedo al Error según el Modelo Kotze

El modelo Kotze (Stuart-Kotze, 1980, 2006; Stuart-Kotze y Dunn, 2008) basado en los postulados de Kotter (2001), señala que la generación de valor de una organización se realiza de acuerdo con su actividad innovadora, que dependerá entre otras de su capacidad de innovación (CI) y del desarrollo de su desempeño diario. Al respecto, la CI de un equipo dependerá tanto de la capacidad de innovación de su directivo, como de la de sus colaboradores. Para desarrollar la CI en una organización un directivo debe generar un entorno adecuado de seguridad psicológica y confianza de forma que el equipo ponga su talento en circulación así como, su iniciativa y creatividad. Además, el equipo deberá actuar conforme a unos procedimientos específicos y disponer de un espacio en la agenda para tal fin. De este modo, Kotze denomina ‘aceleradores’ a los comportamientos de un directivo que facilitan la construcción de este entorno donde su equipo puede cuestionar lo establecido generando iniciativas de cambio. La construcción de un entorno de

confianza y seguridad surge de la actitud individual de los directivos y es independiente del sector en que opere la empresa, del área funcional, del grado jerárquico directivo o de la situación de mercado. La magnitud innovadora de una empresa dependerá en primer lugar de la CI construida a través de los comportamientos aceleradores y en segundo lugar por factores tales como el sector en que opere la empresa, la situación de mercado y la naturaleza de las áreas funcionales, ya que hay áreas del negocio más proclives al cambio que otras. Además, la magnitud innovadora dependerá también del hecho de que cuando surge una iniciativa de cambio ésta es estudiada, desarrollada y testada para ser posteriormente implementada. En el caso de tener éxito se convertirá en un nuevo producto, servicios de mercado, proceso o modelo de negocio. De esta manera toda innovación es un proceso complejo que surge de una iniciativa de cambio, pero no toda iniciativa de cambio se traduce en innovación.

Cuando una innovación es implementada de forma recurrente da lugar al desempeño diario (D) y éste transcurre con independencia de que se produzcan más iniciativas de cambio. Este D requiere la realización de una tarea de acuerdo con unos estándares de calidad, plazos, planificación, procesos y procedimientos y por unos individuos suficientemente motivados que disponen de los recursos necesarios para ello. A los comportamientos que garantizan D Kotze los llama sostenedores. Por último, Kotze denomina ‘bloqueadores’ a los comportamientos directivos que generan presión, desmotivación, malestar, frustración o estrés, reduciendo la eficiencia de la organización, impulsando la aparición de errores y dificultando la creación de un entorno apropiado para la innovación. Éstos son comportamientos narcisistas directamente relacionados con los comportamientos derivados del miedo al error (ME) descritos anteriormente y que reducen supuestamente la eficiencia en D y CI. Los comportamientos bloqueadores tendrían el efecto de drenar el valor de la actividad de una organización. El modelo de Kotze no establece ninguna causalidad *a priori* entre las tres categorías de comportamientos más que la obviamente existente. Como ejemplo, cuando un individuo realiza una actividad diaria no genera a la vez una iniciativa de cambio.

El modelo Kotze distribuye estas tres categorías de comportamientos en subgrupos de categorías viniendo todo el conjunto definido por un total de 132 comportamientos, todo el conjunto definido por un total de 132 comportamientos distribuidos en 33 grupos o categorías (Tabla I)

TABLA I
MODELO KOTZE. CATEGORÍAS DE COMPORTAMIENTOS

	Orientación a la acción Subgrupos	Orientación a las personas Subgrupos	Orientación al sistema Subgrupos
CI	1. Exceder expectativas 4. Iniciativa 7. Inspirar 10. Dar ejemplo	2. Empowerment 5. Delegación 8. Desarrollo del talento 11. Motivación	3. Cambio organizacional 6. Visión estratégica 9. Integración 12. Desarrollo de procesos
D	13. Establecer objetivos 16. Cumplimiento 19. Atención a la calidad 22. evaluación y recompensa	14. Cualificación 17. Apoyo 20. Pertenencia 23. Lograr acuerdos	15. Análisis de situaciones 18. Toma de decisiones 21. planificación 24. Implantación de procesos
ME	25. Uso de la autoridad 28. Flexibilidad ante el error 31. Manejo de la frustración	26. Evitar discrepancias 29. Renunciar a los objetivos 32. Evitar conflictos	27. No tomar decisiones 30. Evitar la responsabilidad 33. Involucración

CI: capacidad de innovación, D: desempeño diario, ME: miedo al error.

Planteamiento Teórico e Hipótesis

El ME influye en multitud de facetas de la actividad empresarial. No solo influye en la comunicación abierta de los errores y por lo tanto en el capital intelectual de la empresa a través del aprendizaje. Al estar presente en la personalidad de los directivos y estando la cultura organizacional relacionada con el liderazgo como función directiva (Schein, 2004), el ME se convierte en una componente más de la cultura corporativa de toda empresa. De igual modo, como el clima es una manifestación de la cultura (Baer y Frese, 2003), el ME debe influir en el clima de la empresa. El clima es el conjunto de percepciones que tienen los empleados considerados como un todo sobre la organización (Jackson y Slocum, 1988).

La importancia de un clima adecuado ha sido extensamente estudiada. Al respecto (Baer y Frese, 2003), un clima de seguridad psicológica e iniciativa inciden de forma positiva en la innovación en los procesos mejorando el retorno sobre los activos. De acuerdo con Gumusluoglu e Ilsev (2009) el clima también influye en el liderazgo transformacional, definido como el estilo directivo relacionado con la impulsión de la creatividad individual y la innovación organizacional. Además, el liderazgo transformacional es un motivador del clima (Sun *et al.*, 2012), promoviendo las iniciativas innovadoras de los empleados (Lee y Chang, 2006) y mejorando la confianza y reduciendo el miedo de los colaboradores a cometer errores (Rego *et al.*, 2007). Debido a que el ME influye en el clima y el clima influye a su vez en la innovación, el primero debe guardar relación con la innovación en los procesos y productos, como variable moderadora a través del clima. Por lo tanto se plantea la siguiente hipótesis:

H1. *Existe una relación positiva entre el (ME) y la (CI).* Edmondson (1999) afirma que un clima de seguridad psicológica favorece la comunicación abierta de los errores, lo que influye en la calidad del desempeño, debido a que nadie utilizará el error para penalizar a nadie. El autor añade que la confianza tiene mucho en común con la seguridad psicológica, aunque hay ciertas diferencias significativas entre ambas. La confianza tiene que ver con la percepción que tiene un individuo en relación a otro, mientras que la seguridad psicológica tiene que ver con la percepción de seguridad que tiene un individuo de acuerdo a cómo se percibe por el grupo. En este sentido, Sinclair *et al.* (2005) señalan que la interacción, la confianza y el compromiso, elementos del clima, son factores determinantes en el desempeño de una organización. Así mismo, el clima se encuentra articulado con la inteligencia emocional (IE) de los directivos, que representa el grado de reconocimiento, comprensión y gestión, tanto de las propias emociones como las de los demás (Salovey y Mayer, 1995). En la misma dirección Piel (2008) señala que la IE está fuertemente

correlacionada y de forma positiva con el liderazgo transformacional, con la innovación y con el desempeño en general. Por último, el liderazgo transformacional influye en el desempeño a través del clima (Goleman, 2001) y el clima influye directamente en el desempeño y en la implementación de nuevos productos (Sun *et al.*, 2012). Si bien el liderazgo transformacional influye en el desempeño, planteamos la hipótesis de que también debe de haber una relación entre el desempeño y el liderazgo transformacional, relacionado con la innovación, debido a que el clima influye en el desempeño y también en la innovación. Es decir, el desempeño debe guardar una relación con la innovación a través del clima como variable moderadora. Para comprobar dicho planteamiento se propone la siguiente hipótesis:

H2. *Existe una relación positiva entre el (D) y la (CI).* Conforme con ambas hipótesis el modelo inicial resultante se expone en la Figura 1. De acuerdo con la literatura el estudio del ME en las organizaciones es de gran relevancia. El ME influye negativamente en la IE de los directivos afectando su capacidad de liderazgo e impiden la existencia de un clima adecuado de seguridad psicológica y confianza donde los empleados puedan desarrollar el capital intelectual de la organización, mostrar su creatividad y compromiso a la hora de generar iniciativas de cambio, y desarrollar efectivamente su desempeño. Es decir, el ME influye muy negativamente en la excelencia en la gestión empresarial y su influencia negativa sobre la IE de los directivos debería tenerse en cuenta en los procesos de desarrollo de las competencias de la IE. Esta propuesta supone una contribución adicional de este trabajo.

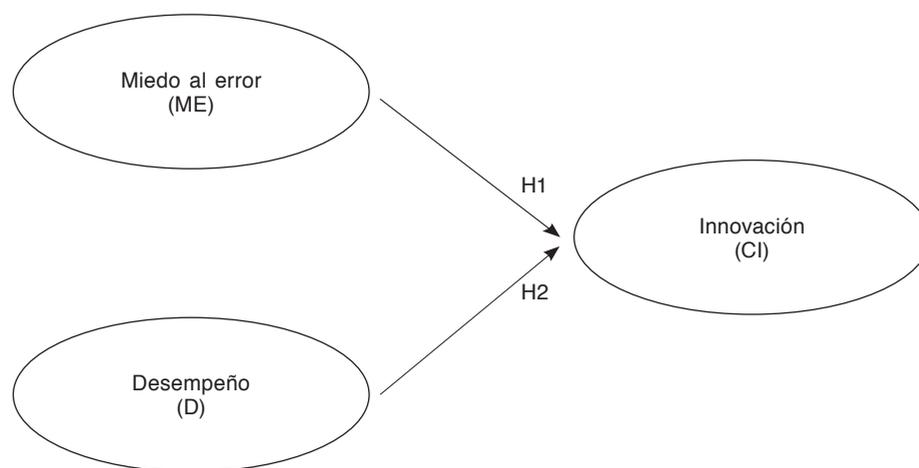


Figura 1. Modelo inicial.

Metodología

Se pretende contrastar las relaciones causales entre el desempeño (D), la influencia de los comportamientos narcisistas descritos derivados del miedo al error (ME) y la capacidad de innovación (CI) en una organización. Para ello se ha realizado un análisis de estructura de covarianzas a los datos obtenidos de una muestra de directivos españoles a través de la cumplimentación del cuestionario M-CPI desarrollado por Stuart-Kotze y Dunn (2008), el cual hemos traducido del inglés. Al respecto Carretero-Dios y Pérez (2005: 530) indican que. “En general, pueden adoptarse dos estrategias de las que el adaptador debe dar completa información. Una de ellas es la traducción hacia delante o directa, donde un grupo de traductores traduce los ítems de la escala original al nuevo idioma, para que a continuación otro grupo de traductores juzgue su equivalencia. La otra estrategia se denomina traducción inversa. En este caso, también un grupo de traductores traduce los ítems al idioma requerido, aunque una vez hecha esta tarea, ahora otro grupo de traductores lo vuelve a traducir a la lengua original, y es esta nueva versión la que se compara con la original”. Entre las dos posibilidades señaladas por los mencionados autores, hemos optado por el primer método, de traducción directa.

A fin de cumplir con el objetivo propuesto se planteó una investigación no experimental de tipo exploratoria, descriptiva. Se empleó una muestra de 350 profesionales de empresas del sector servicios repartidas por la geografía española, cuyas características generales se muestran en la Tabla II. La particularidad exigida fue que los directivos tuvieran personal a su cargo. Se aplicó *online* el cuestionario M-CPI que consta de 132 ítems de respuesta obligada, con una escala de respuesta Likert (1932) con 6 niveles (0-5). Del total de 350 directivos contactados se recibieron un total de 286 cuestionarios adecuados para el proyecto.

En primer lugar se corroboraron las propiedades del modelo de

medida para después realizar el análisis de estructuras de covarianzas con el fin de comprobar las hipótesis planteadas de acuerdo con el modelo inicial (Figura 1). Los modelos de ecuaciones estructurales (SEM) son una mezcla de diferentes técnicas estadísticas, econométricas y psicométricas consideradas robustas cuya utilidad es validar modelos que expliquen las relaciones existentes entre un grupo de variables (Hu y Bentler, 1999). Su finalidad es buscar y analizar las relaciones existentes entre una estructura o constructos, comprobando los posibles efectos mediadores y espurios tomando en consideración el error de medida. Los efectos causales entre las variables latentes se muestran a través de un gráfico de sendero de ecuaciones estructurales. El SEM, además, confirma la viabilidad del modelo a través de la validación de los estadísticos de los índices de la bondad del ajuste, que según Ruiz *et al.*, (2010) son de tres tipos: los de ajuste absoluto (analiza los residuos), de ajuste relativo o incremental (compara el ajuste con otro peor) y de ajuste parsimonioso (toma en cuenta el número de parámetros). Para el análisis de los datos se siguió el procedimiento de dos etapas recomendado por Anderson y Gerbing (1988). Para ello se procedió en primer lugar a evaluar las propiedades psicométricas del modelo de medida, llevándose a cabo un análisis factorial exploratorio (AFE) y un análisis factorial confirmatorio (AFC) de segundo orden. Asimismo, teniendo en cuenta que el conjunto de ítems además de presentar consistencia interna, es decir que los ítems estén intercorrelacionados, también deben presentar homogeneidad, lo que se verifica cuando los ítems que miden el constructo son representativos de ese único componente. Al respecto, el análisis factorial exploratorio permite comprobar las propiedades de los ítems y seleccionar un conjunto de ítems homogéneos (Floyd y Widaman, 1995 en Núñez y Rodríguez-Monroy, 2013). En una segunda fase se agregaron las relaciones estructurales propuestas entre las variables latentes, analizándose mediante un SEM. En ambos casos se utilizó el software estadístico IBM SPSS-

AMOS V.20, empleando el método de máxima verosimilitud (ML) con la corrección estadística propuesta por Satorra y Bentler (1994).

Resultados

Con el fin de verificar si la muestra puede ser considerada homogénea se realizaron

pruebas estadísticas de comparación de medias para muestras independientes (prueba de Leneve y pruebas T). Se obtuvo como resultado que las muestras son estadísticamente homogéneas para cada uno de los constructos, por lo que se asume igualdad de varianzas.

El modelo de medición inicialmente propuesto contemplaba 132 ítems o comportamientos distribuidos de la siguiente forma: aceleración (48 comportamientos), sostenimiento (48) y bloqueo (36). A través del AFC se detectaron algunos ítems con cargas bajas o residuales altos por lo que fueron eliminados, quedando finalmente un modelo formado por 28 variables observables y tres constructos latentes. Todas las cargas factoriales de cada constructo superan el valor aceptable mínimo de 0,50 (Bagozzi y Yi, 1988; Fornell y Larcker, 1981), de forma que la fiabilidad de los constructos del modelo determinada por el alfa de Cronbach es de 0,938 para el constructo CI, 0,927 para el constructo D y de 0,871 para el constructo ME. El análisis factorial de los comportamientos que impulsan la CI muestra una adecuación de la muestra de valor 0,951 del índice KMO de Kaiser-Meyer-Olkin, considerado aceptable. Del mismo modo el KMO del análisis factorial de los comportamientos orientados al desempeño es de 0,927 y el correspondiente a los comportamientos asociados al ME es de 0,8. Finalmente, en CI cargan 12 variables, en D cargan 11 variables y en ME cargan cinco variables ($p < 0,05$). El análisis factorial de los comportamientos que impulsan la CI muestra una adecuación de la muestra de valor 0,951 del índice KMO de Kaiser-Meyer-Olkin, considerado aceptable. Del mismo modo el KMO del análisis factorial de los comportamientos orientados al desempeño es de 0,927 y el correspondiente a los comportamientos asociados al ME es de 0,8. La consistencia interna de los constructos queda probada en todos los casos debido a que los valores alfa de Cronbach exceden el valor mínimo aceptable de 0,70 (Nunnally y Bernstein, 1994). Así mismo, todos los ítems que conforman la matriz factorial de los constructos superan el valor de referencia de 0,60 (Bagozzi y Yi, 1988). De acuerdo con los resultados se constata la validez en el modelo de medida debido a que la validez convergente se verifica debido a que todas las cargas factoriales estandarizadas son significativas y $\geq 0,7$. A su vez, la validez discriminante también se verifica, debido a que todas las correlaciones entre un par de variables latentes son menores a la raíz cuadrada de la varianza extraída de la variable (Tabla III).

TABLA II
EMPRESAS DE LA MUESTRA

Número	Tamaño	Nacionalidad	Actividad
2	Mediana	Nacional	Construcción
1	Pequeña	Nacional	Construcción
2	Pequeña	Nacional	Consultoría
1	Mediana	Nacional	Serv. financieros
1	Grande	Nacional	Serv. telecomunicación
3	Grande	Nacional	Servicios
2	Pequeña	Nacional	Servicios
1	Grande	Multinac. extranjera	Servicios
1	Grande	Multinac. española	Servicios

Cabe señalar que como consecuencia de los resultados obtenidos el constructo D viene determinado por dos dimensiones, (DOP; desempeño orientado hacia la planificación) y (DORT; desempeño orientado hacia la realización de la tarea), tal y como aparece en la Figura 1. Posteriormente se procede a realizar el contraste del modelo a través del método de ecuaciones estructurales, en los resultados obtenidos se muestran no significativa la relación de influencia entre la dimensión DOP del constructo D, por lo que se procede a eliminar esta relación del diagrama de rutas y a realizar un nuevo contraste dando lugar al modelo final de ecuación estructural mostrado en la Figura 2. Además, con la eliminación de la dimensión DOP hay una mejoría en los estadísticos de ajuste del modelo final. Los distintos estadísticos de bondad de ajuste sugieren, en términos generales, que el modelo resultante presenta los siguientes ajustes: índices de ajuste globales RMSEA (0,109), GFI (0,72), NFI (0,797), índices de ajuste incremental CFI (0,834), NFI (0,797), IFI (0,835) y los ajustes de parsimonia AGFI (0,660) y PGFI (0,592). El modelo obtenido viene a demostrar que el modelo M-CPI solo ajusta marginalmente. Sin embargo, el modelo nos sirve para

comprobar que existen relaciones causales entre los constructos.

Estos resultados ponen de manifiesto que el modelo Kotze ajusta solo marginalmente.

A su vez, tal y como se ha dicho anteriormente, el análisis factorial exploratorio pone de manifiesto que la muestra percibe D a través de dos constructos (Figura 1): DOP, identificado por un comportamiento orientado hacia la acción, tres hacia las personas y cuatro orientados al sistema. El constructo DORT está identificado por cinco comportamientos orientados hacia la acción, cuatro a las personas y dos hacia el sistema. Es decir, el constructo DOP está más orientado hacia el sistema, (planificación, procedimientos y análisis de situaciones, según el modelo Kotze), mientras que el constructo DORT está más orientado hacia la acción o realización de la actividad, teniendo ambos constructos en cuenta a las personas en segunda dimensión.

Con respecto a la relación entre D, ME y CI, en el modelo de ecuación estructural resultante (Figura 2) el ME se encuentra correlacionado negativamente con el constructo D. En la misma línea el SEM constata la primera hipótesis sobre la existencia de causalidad entre el ME y la CI.

Con respecto a la segunda hipótesis el SEM confirma la existencia de una relación causal, entre D y CI. En la Tablas III y IV, se aprecia que la muestra relaciona la CI con tres comportamientos orientados hacia la acción (uno con iniciativa y dos con visibilidad o transparencia hacia el equipo), cuatro orientados hacia las personas (uno con delegación y tres con motivación), y cinco hacia el sistema, (uno con visión estratégica, dos con coordinación y dos con desarrollo de sistemas y procesos). De los comportamientos aceleradores de CI identificados por la muestra, solo uno tiene que ver con la iniciativa. Ningún otro comportamiento tiene que ver con iniciativa, exceder expectativas o inspirar al equipo hacia un clima de inconformismo.

Discusión y Conclusiones

Dada la utilidad del modelo Kotze para identificar el balance de los comportamientos de una organización en referencia a CI, D y ME, sería menester mejorar su estructura con el fin de que su ajuste sea menos marginal, por lo que una investigación futura sobre los comportamientos que constituyen el modelo sería necesaria.

La desvinculación entre DOP y DORT pone de manifiesto que los directivos incluidos en la muestra perciben la planificación y la realización diaria de la tarea como dos actividades disjuntas. Este resultado lleva a plantear una nueva hipótesis para una futura investigación acerca de que sea la falta de planificación la causa de la gestión por administración en crisis, con su correspondiente proyección en el clima, muy presente en muchas empresas españolas. Los resultados indican que no es que los directivos no planifiquen, sino que la realización de la tarea y la planificación estratégica no están estrechamente vinculadas, siendo esta desvinculación la posible causa de la gestión por administración en crisis. De hecho, en el SEM el constructo DOP está excluido del modelo. Sin embargo, si bien la planificación facilita el alineamiento de la empresa con su entorno competitivo conduciendo a un mejor desempeño (Armstrong, 1982) cuando la estructura de la organización está muy descentralizada ocurre justo lo contrario (Andersen, 2000). En este tipo de estructuras organizativas surge la paradoja de que la libertad de acción directiva a la hora de tomar decisiones choca frontalmente con la idea de control que la planificación busca. Asimismo, cuanto mayor sea el número de directivos tomando decisiones, mayor es la probabilidad de que surjan conflictos, de forma que

TABLA III
VALIDEZ DE LAS ESCALAS POR CONSTRUCTO

Constructo	AFC, AVE, α y % carga factorial	Correlaciones		
		CI	D	(ME)
Capacidad innovadora (CI)	$\chi^2=144,050$ $df=52$ RMSEA=0,078 CFI= 0,96 TLI= 0,949 AVE = 56,503 $\alpha = 0,938$ % carga factorial=0,803	0,896		
Desempeño (DOP)(DORT)	$\chi^2=496,555$ $df=151$ RMSEA=0,05 CFI= 0,960 TLI= 0,957 AVE = 56,696 $\alpha = 0,927 = 0,782$	0,573	0,884	
Miedo al error (ME)	$\chi^2= 8,170$ $df=3$ RMSEA=0,077 CFI= 0,993 TLI= 0,978 AVE = 58,302 $\alpha = 0,871$ % carga factorial= 0,712	0,729	0,609	0,808

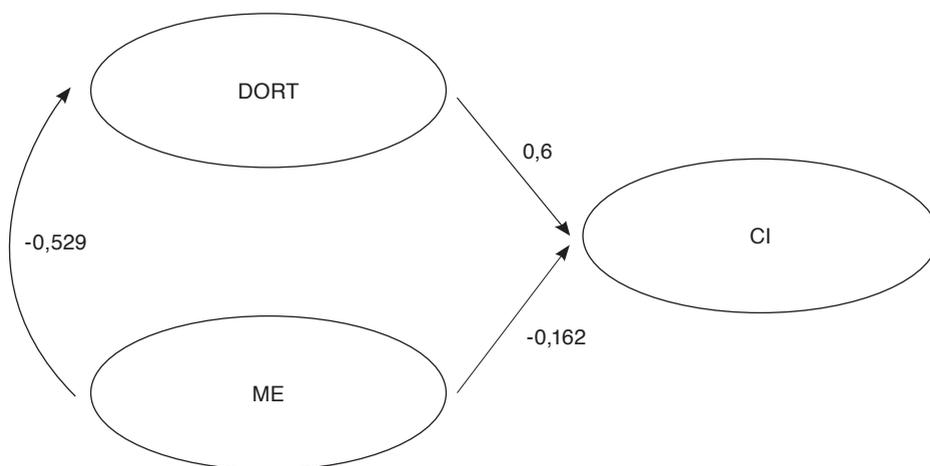


Figura 2. Modelo final.

existe una interacción negativa entre planificación y organizaciones descentralizadas (Andersen, 2004). Podría ser que con el fin de evitar la aparición de conflictos y rigidez, la cultura de la muestra de empresas en estudio se caracterice por una cierta flexibilidad en cuanto a la importancia de la planificación.

Asimismo, la correlación negativa entre ME, clima y D es totalmente acorde con la literatura. En las Tablas III y IV podemos ver que de los comportamientos narcisistas derivados del ME, uno está relacionado con SPC, evitando las discrepancias, uno lo está con la falta de involucración, característica del SPC, tres con la acción y en concreto, dos con la frustración que proviene de la no consecución de los resultados esperados y, por último, uno con la falta de flexibilidad ante el error. Dependiendo de su intensidad, abandonar debido a la frustración, ignorar a la gente, no posicionarse y el enfado, describen un modelo de liderazgo transformacional y de inteligencia emocional directiva deficitarias, lo que causará un clima que influirá negativamente sobre D. Además, a mayor presencia del ME y de sus comportamientos narcisistas derivados, menor comunicación abierta (Silverman *et al.*, 2012) y mayor dificultad para aprender de los errores, facilitando su repetición e influyendo así negativamente en la eficiencia del desempeño de la organización.

La corroboración de la primera hipótesis, existencia de causalidad entre ME y CI, es acorde con la literatura debido a que los comportamientos narcisistas derivados del ME inciden negativamente en el clima lo que supone un déficit de liderazgo transformacional, el estilo directivo motivador del clima (Sun *et al.*, 2012) que impulsa la innovación y el cambio (Lee y Chang, 2006).

Por último y con respecto a la confirmación de la segunda hipótesis, los resultados ponen de manifiesto que tal parece que los comportamientos aceleradores de la muestra tienden más hacia la construcción de un sistema integrado con procesos adecuados y acorde con una visión estratégica que a impulsar a los equipos a retar el *status quo*. Aunque la estructura del modelo Kotze no ha permitido establecer una relación causal entre la orientación a la acción de D y la orientación al sistema de CI, tal parece que los directivos de la muestra podrían estar haciendo dos cosas. Por un lado, utilizarían sus comportamientos aceleradores, iniciativa, coordinación y desarrollo de procesos, para establecer, de acuerdo con la visión estratégica, mejoras en el sistema, integrando las actividades a lo largo de la organización con el fin de prevenir la aparición de errores en la realización de D. Esta hipótesis vendría a explicar la correlación entre ME y D, donde ME motivaría la prevención de errores en D. Será el aseguramiento de la

eficiencia de D lo que impulse a su vez la CI. Es decir, la eficiencia en el desempeño motiva el cambio. La implantación de las mejoras sería una responsabilidad delegada en los colaboradores pero sin contar con su iniciativa, ya que una pluralidad de iniciativas podría aumentar la probabilidad de cometer errores fuera de control. Así, el cambio es siempre una decisión directiva. De acuerdo con los resultados la CI de la muestra es consecuencia de la evitación de los errores que pueden producirse en el desarrollo de la actividad del D. De este modo la innovación sirve para perfeccionar el proceso. Ésta es una forma de liderazgo transaccional. Al respecto, esta forma de liderazgo, de acuerdo con Bass (1997) está compuesto por los factores de recompensa contingente y dirección por excepción. El primero hace referencia a todas aquellas conductas a través de las cuales los líderes recompensan a los subordinados por el trabajo bien hecho, especificando claramente las recompensas que recibirán por cada trabajo: "Intento que a la gente se le reconozcan sus resultados" (Tabla IV). El factor dirección por excepción se refiere a aquellos líderes que intervienen solamente cuando las cosas van mal, para reprender o castigar a sus subordinados: "Intento dirigir por excepción dejando que el sistema se encargue de los asuntos del día a día", "Desarrollo sistemas y procesos que se ocupen del día a día", "Una vez que alguien acepta su responsabilidad sobre una tarea,

TABLA IV
COMPORTAMIENTOS IDENTIFICATIVOS DEL MODELO

Comportamiento	Subgrupo	
Intento que a la gente se le reconozcan sus resultados	CI	11
Me hago responsable tanto del buen como del mal rendimiento del equipo	CI	8
Presento mis propuestas de forma convincente	CI	10
Elimino los obstáculos para que se hagan las cosas	CI	12
Siempre actúo de forma visible	CI	10
Una vez que alguien acepta su responsabilidad sobre una tarea, ni intervengo, ni interfiere	CI	5
Evalúo las acciones basándome en sus efectos en el largo plazo	CI	6
Escucho y pregunto a los demás por su opinión	CI	11
Intento identificar con quién puedo contar y cuando	CI	9
Hago que la gente se considere como parte de un sistema global e integrado	CI	9
Intento dirigir por excepción, dejando que el sistema se encargue de los asuntos del día a día	CI	12
Siempre estoy dispuesto a tomar decisiones difíciles	CI	4
A veces estoy tan frustrado tratando de conseguir los objetivos, que abandono	ME	30
Expreso mi desagrado ignorando a la gente	ME	31
A menudo digo estar de acuerdo con una decisión, cuando en realidad no lo estoy	ME	29
Me enfado cuando me frustró	ME	31
Me enojo con la gente cuando se equivoca	ME	28
Pongo atención en los detalles	DORT	19
Intento que las personas entiendan sus objetivos de forma clara	DORT	13
Soy leal y apoyo a mis compañeros	DORT	17
Soy accesible a la gente	DORT	17
Soy paciente con la gente cuando comete errores	DORT	23
Pongo la estrategia en términos de objetivos para el equipo	DORT	13
Intento que se cumpla con los procesos y procedimientos	DORT	24
Me aseguro que la gente sepa con precisión como se va a medir su desempeño	DORT	22
Intento que la gente en el trabajo se sienta como en familia	DORT	20
Establezco prioridades y me centro en ellas	DORT	16
Desarrollo sistemas y procesos que se ocupen del día a día	DORT	24

ni intervengo, ni interfiero” (Tabla IV) A su vez se pueden distinguir dos formas de dirección por excepción activa (el líder interviene antes de que ocurra un problema) y pasiva (el líder interviene cuando ya ha ocurrido el problema) (Hater y Bass 1988). En el caso de la muestra los ítems, “Elimino los obstáculos para que se hagan las cosas”, “Evalúo las acciones basándome en sus efectos en el largo plazo” y “Establezco prioridades y me centro en ellas”, dejan claro que el modelo es transaccional por recompensa contingente y dirección por excepción activa.

A su vez, los directivos utilizarían sus comportamientos aceleradores relativos a la visibilidad y motivación para construir un clima adecuado para el desarrollo de la (CI). Los ítems “Siempre actúo de forma visible”, “Escucho y pregunto a los demás por su opinión”, “Hago que la gente se considere como parte de un sistema global e integrado”, “Intento que la gente en el trabajo se sienta como en familia” y “Soy leal y apoyo a mis compañeros” (Tabla IV), influirían positivamente en un clima de confianza y respeto que forman parte del factor carisma del liderazgo transformacional. Así mismo, el ítem “Presento mis propuestas de forma convincente” contribuiría positivamente en el factor inspiración del liderazgo transformacional (Molero y Cuadrado, 2002). De acuerdo con estos resultados, la muestra de directivos presta una especial atención a la satisfacción de sus colaboradores debido a que el liderazgo transformacional, sobre todo su factor carisma, correlaciona de forma muy positiva con la eficacia y la satisfacción en los equipos de trabajo. A su vez, el factor recompensa contingente del liderazgo transaccional también correlaciona de forma positiva con eficacia y satisfacción, aunque de forma menor. La dirección por excepción tiene pocos efectos sobre la satisfacción y el rendimiento, de acuerdo con Molero y Cuadrado (2002). Sin embargo, la falta de comportamientos dirigidos a facilitar la iniciativa de los colaboradores sugiere que el beneficio más importante de los comportamientos aceleradores, que debería ser la creación de un clima dinamizador de la innovación basado en la seguridad psicológica y la confianza, solo se utiliza para garantizar la eficiencia de D. Es decir, el buen ambiente empresarial que beneficia la eficiencia de D y posibilita la CI solo se utiliza para asegurar D, dejando una parte del beneficio de los comportamientos aceleradores como impulsores de la CI como un potencial latente. Una posible explicación que requeriría un posterior análisis sería que la falta de iniciativas de cambio no depende tanto del clima organizacional en las empresas de la muestra como del hecho de incluir en la

agenda directiva un tiempo para que el equipo exprese su talento y creatividad. Por otro lado, este potencial latente podrá verse mermado por la desmotivación que puede suponer para los colaboradores su falta de involucración en el desarrollo de tales procesos. Es decir, que la buenas intenciones de los directivos de la muestra hacia sus colaboradores creando un clima positivo de trabajo se ve mermada por la influencia de su ME.

Si bien la limitación de la muestra impide extrapolar estos resultados a todo el tejido empresarial español, éstos constituyen una fuente de información para que los directivos pueden monitorizar si la presencia de comportamientos narcisistas derivados de la presencia del ME afectan a sus organizaciones de acuerdo con los resultados de este trabajo. La importancia de disminuir el ME en los directivos se pone de manifiesto por el beneficio que puede suponer en la gestión de las organizaciones. Por un lado, mejora el trabajo en equipo y el ejercicio del liderazgo transformacional con su correspondiente proyección en la CI de la organización. Además, permite la liberación del potencial innovador de la organización al impulsar las iniciativas innovadoras de los colaboradores con la consiguiente contribución al desempeño, la mejora del clima organizacional y de la gestión de los errores y el aprendizaje, lo que a su vez contribuye a desarrollar el capital intelectual de la empresa.

REFERENCIAS

- Andersen TJ (2000) Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. *Long Range Plann.* 33: 184-200.
- Andersen TJ (2004) Integrating decentralized strategy making and strategic planning processes in Dynamic Environments. *J. Manag. Stud.* 41: 1271-1299.
- Anderson JC, Gerbing DW (1988) Structural equation modeling in practice. A review and recommended two-step approach. *Psychol. Bull.* 103: 411-423.
- Andrews B (1995) Bodily shame as a mediator between abusive experiences and depression. *J. Abnorm. Psychol.*, 104: 277-285.
- Armstrong JS (1982) The value of formal planning for strategic decisions. Review of the literature. *Strategic Management Journal* 3. 197-211.
- Atkinson, J (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychol. Rev.* 64: 359-372.
- Baer M, Frese, M, (2003). *Innovation is not enough. Climates for initiative and psychological safety.* *J. Organiz. Behav.* 24: 45-68.
- Bagozzi RP, Yi Y (1988) On the evaluation of structural equation models. *J. Acad. Market. Sci.* 16: 74-94.
- Bass BM (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations.* Free Press. Nueva York, EEUU. 158 pp.
- Bass BM (1997) Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend

organizational and national boundaries? *Am. Psychol. Assoc.* 52: 130-139.

- Baumeister RF, Brad J, Bushman BJ, Campbell WK (2000) Self-esteem, narcissism. Does violence result from low self-esteem or from threatened egotism? *Curr. Dir. Psychol. Sci.* 9: 26-29.
- Baumeister RF, Bratslavsky E, Finkenauer C, Vohs KD, (2001) Bad is stronger than good. *Rev. Gen. Psychol.* 5: 323-370.
- Block H (1987) Shame and the narcissistic personality En Nathanson DL (Ed.) *The Many Faces of Shame.* Guilford Press. Nueva York, EEUU. pp. 93-132.
- Carretero-Dios H, Pérez C (2005) Normas para el desarrollo y revisión de estudios instrumentales. *Int. J. Clin. Health Psychol.* 5: 521-551.
- Edmondson A (1999) Psychological safety and learning behaviour in work teams. *Admin. Sci. Quart.* 44: 350-383.
- Edmondson A (2003) Psychological safety, trust, and learning in organizations. A group-level lens. En Kramer R, Cook K (Coords.) *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches.* Russell Sage. Nueva York, EEUU. pp. 239-272.
- Edmondson A (2004) Learning from failure in health care. frequent opportunities, pervasive barriers. *Qual. Saf. Health Care* 13(2): 3-9.
- Elliot A, Thrash T (2004) *The Intergenerational Transmission of Fear of Failure.* Society for Personality and Social Psychology. Vol. 30, Nº 8, pp. 957-971.
- Elliot AJ, Chirkov VI, Kim Y, Sheldon KM (2001) A cross-cultural analysis of avoidance (relative to approach) personal goals. *Psychol. Sci.* 12: 505-510.
- Ely R, Meyerson D, Davidson M (2006) Rethinking political correctness. *Harv. Bus. Rev.* 84(9): 78-87.
- Fernández Ballesteros R (2004) Garantías científicas y éticas de la evaluación psicológica. En Fernández Ballesteros R. (Dir.) *Evaluación Psicológica. Conceptos, Métodos y Estudio de Casos.* Pirámide. Madrid, España. pp. 121-158.
- Floyd F, Widaman K (1995) Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments. *Psychol. Assess.* 7: 286-299.
- Fornell C, Larcker DF (1981) Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *J. Market. Res.* 18: 39-50.
- Foster JD, Campbell WK, Twenge JM (2003) Individual differences in narcissism. Inflated self-views across the lifespan and around the world. *J. Res. Personal.* 37: 469-486.
- Gardner D, Pierce J (2011) A question of false self-esteem. Organization-based self-esteem and narcissism in organizational contexts. *J. Manag. Psychol.* 26: 682-699.
- Goleman D (2001) *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations.* Jossey-Bass. San Francisco, CA, EEUU. 384 pp.
- Green RK, Pawlak EJ (1983) Ethics and manipulation in organizations. *Soc. Serv. Rev.* 57: 35-43.
- Gumusluoglu L, Ilsev A (2009) Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *J. Bus. Res.* 62: 461-473.
- Hater JJ, Bass BM (1988) Supervisors evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *J. Appl. Psychol.* 73: 695-702.
- Hu LT, Bentler PM (1999) Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis.

- conventional criteria versus new alternatives. *Struct. Equat. Model.* 6: 1-55.
- Jackson EF, Slocum JW Jr (1988) A longitudinal study of climates. *J. Organizat. Behav.* 9: 319-334.
- Kotter JP (2001) What leaders really do. *Harv. Bus. Rev.* 79(11): 85-96.
- Lee Y, Chang H (2006) Leadership style and innovation ability. An empirical study of Taiwanese wire and cable companies. *J. Am. Acad. Bus.* 9: 218-222.
- Likert R (1932) A technique for the measurement of attitudes. *Arch. Psychol.* 22(140): 1-55.
- McHsokey J (1995) Narcissism and machiavelianism. *Psychol. Rep.* 77: 755-759.
- McLuff E, Coghlan D (2000) Understanding and contending with passive-aggressive behaviour in teams and organizations. *J. Manag. Psychol.* 15: 716-736.
- Middelton-Moz J (1990) *Masters of Disguise. Shame and Guilt.* Health Communications. Deerfield Beach, FL, EEUU. 155 pp.
- Molero F, Cuadrado I (2002) Liderazgo transformacional y género. autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Rev. Psicol. Trabajo Organiz.* 18: 39-55.
- Murray H (1938). *Explorations in Personality.* Oxford University Press. Oxford, RU. 761 pp.
- Nunnally J, Bernstein I (1994) *Psychometric Theory.* 3ª ed. McGraw Hill. Nueva York, EEUU. 736 pp.
- Núñez Y, Rodríguez-Monroy C (2013) Gestión de recursos intangibles en instituciones de educación superior. *Rev. Admin. Empr.* 55: 65-77.
- Piel MA (2008) *Emotional Intelligence and Critical Thinking Relationships to Transformational Leadership.* Tesis. University of Phoenix. EEUU. 128 pp.
- Potter N (2006) What is manipulative behavior, anyway? *J. Personal. Disord.* 20: 139-156.
- Rego A, Sousa F, Pina M, Correia A, Saur-Amaral I (2007) Leader self-reported emotional, intelligence and perceived employee creativity. An exploratory study. *Creat. Innov. Manag.* 16: 250-264.
- Robins RW, Tracy JL, Shaver PR (2001) Shamed into self-love. Dynamics, roots, and functions of narcissism. *Psychol. Inq.* 12: 230-236.
- Ruiz M, Pardo A, San Martín R (2010) Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles Psicol.* 31: 34-45.
- Salovey P, Mayer J (1995) Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Appl. Prev. Psychol.* 4: 197-208.
- Satorra A, Bentler PM (1994) Corrections to test statistics and standard errors in covariance structure analysis. En Von Eye A, Clogg CC (Eds.) *Latent Variable Analysis. Applications for Developmental Research.* Sage. Thousand Oaks, CA, EEUU. pp. 399-419.
- Schein E (2004) *Organizational Culture and Leadership.* Jossey-Bass. San Francisco, CA, EEUU. 195 pp.
- Silverman SB, Johnson RE, McConnell N, Carr A (2012). *Arrogance. A Formula for Leadership Failure.* *Industr. Organiz. Psychol.* 50: 21-28.
- Sinclair RR, Tucker JS, Cullen JC, Wright C (2005) Performance differences among four organizational commitment profiles. *J. Appl. Psychol.* 90: 1280-1287.
- Singh N, Krishnan V (2005) Towards understanding transformational leadership in India. A grounded theory approach. *J. Bus. Persp.* 9: 5-17.
- Stuart-Kotze R (2006) *Performance. The Secrets of Successful Behaviour.* Prentice Hall. England. 264 pp.
- Stuart-Kotze R (1980) *Introduction to Organizational Behavior: a Situational Approach.* Prentice Hall. Little Saddle River, NJ, EEUU. 400 pp.
- Stuart-Kotze R, Dunn C (2008) *Who Are Your Best People?* Prentice Hall. 182 pp.
- Sun W, Xu A, Shang Y (2012) Transformational leadership, team climate, and team performance within the NPD team. Evidence from China. *Asia Pac. J. Manag.* On line.
- Tangney JP, Dearing RL (2002) *Shame and Guilt.* Guilford Press. Nueva York, EEUU. 272 pp.
- Van Dyck C, Frese M, Baer M, Sonnentag S (2005) Organizational error management culture and its impact on performance. A two-study replication. *J. Appl. Psychol.* 90: 1228-1240.

PERFORMANCE, FEAR OF FAILURE AND INNOVATION CAPACITY IN A SAMPLE OF MANAGERS OF SPANISH SERVICE ENTERPRISES

Antonio López Ramos, Yilisy M. Núñez G. and Carlos Rodríguez Monroy

SUMMARY

The management of error is considered to be a source of learning and its main barrier is the fear of making mistakes. However, the fear of error arises not only from its possible penalty. Fear of error is a personality trait present in all human beings, and therefore influences in the activity of any organization in its performance, in its capacity for innovation and in other related variables such as leadership and climate. The aim of this paper is to analyze through the behaviors of a sample of directors of Spanish enterprises, the relationship between fear of failure, innovation capacity and performance in their organi-

zations. The first part of the paper describes the importance of the fear of failure in the organizational behavior. In the second part the relationship among performance, fear of failure and the innovation capacity is analyzed by means of a structural equation analysis, in accordance with the organizational assessment model proposed by Kotze. Although the results cannot be extrapolated to all the Spanish enterprisiers due to the limitation of the sample, this work determines a new and wider field of academic study and also a lookout point for managers to monitor the influence of fear of failure in their organizations.

DESEMPENHO, MEDO AO ERRO E CAPACIDADE DE INOVAÇÃO EM UMA AMOSTRA DE DIRETIVOS DE EMPRESAS DE SERVIÇOS ESPANHOLAS

Antonio López Ramos, Yilisy M. Núñez G. e Carlos Rodríguez Monroy

RESUMO

A gestão do erro se considera uma fonte de aprendizagem, sendo sua principal barreira o medo a cometer erros. No entanto, o medo ao erro não surge unicamente de sua possível penalização. O medo ao erro é um traço da personalidade presente em todos os seres humanos e, portanto influi na atividade de toda organização, no seu desempenho diário, na sua capacidade de inovação e em outras variáveis relacionadas como a liderança e o clima. O objetivo deste trabalho é analisar a influência que o medo ao erro tem no desempenho e na capacidade de inovação em uma amostra de diretivos de empresas espanholas. Na primeira parte se descre-

ve a importância do medo ao erro no comportamento organizacional. Na segunda se estuda, através de uma análise de equações estruturais da amostra, a relação existente entre o desempenho, o medo ao erro e a capacidade de inovação de acordo com o modelo de avaliação organizacional proposto por Kotze. Embora os resultados obtidos não possam ser extrapolados para toda a rede empresarial espanhola pela limitação da amostra, o trabalho determina um novo e mais amplo campo de estudo acadêmico e por sua vez de acompanhamento, para os diretivos, da influência do medo ao erro em suas organizações.