

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
**CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-**  
**“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES, ANTE EL LIDERAZGO EXTRANJERO”.  
ESTUDIO A REALIZARSE EN UNA EMPRESA TRANSNACIONAL UBICADA EN  
LA CIUDAD DE GUATEMALA**

**ERICKA SENaida MIRANDA PASCUAL  
ANA GABRIELA LÓPEZ CAP**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE  
PSICÓLOGAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADAS**

**GUATEMALA, MAYO 2023**

**CONSEJO DIRECTIVO**  
**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

M.A. Mynor Estuardo Lemus Urbina

**DIRECTOR**

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de León

**SECRETARIA**

M.A. Karla Amparo Carrera Vela

M.Sc. José Mariano González Barrios

**REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES**

Viviana Raquel Ujpán Ordoñez

Nery Rafael Ocox Top

**REPRESENTANTES ESTUDIANTILES**

M.A. Olivia Marlene Alvarado Ruíz

**REPRESENTANTE DE EGRESADOS**

Cc. Archivo

CIEPS. 64-2022

Reg. 42-2021

CODIPs. 869-2023

**ORDEN DE IMPRESIÓN INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**

28 de abril de 2023

Estudiante

**Ericka Senaida Miranda Pascual**

**Ana Gabriela López Cap**

Escuela de Ciencias Psicológicas

Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto VIGÉSIMO (20°)** del **Acta DIECISIETE - DOS MIL VEINTITRÉS (17-2023)**, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 17 de abril 2023, que copiado literalmente dice:

**“VIGÉSIMO:** Se conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES, ANTE EL LIDERAZGO EXTRANJERO”**. ESTUDIO A REALIZARSE EN UNA EMPRESA TRANSNACIONAL UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA” de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

**Ericka Senaida Miranda Pascual**

Registro Académico 2012-17219

CUI: 2148-59746-2011

**Ana Gabriela López Cap**

Registro Académico 2011-15628

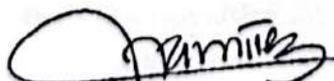
CUI: 2074-00547-0101

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el **Licenciado Estuardo Bauer Luna** y revisado por la **M.A. Iris Janeth Nolasco Molina**.

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de Graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis con fines de Graduación Profesional”.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**



Licenciada **Julia Alicia Ramírez Orizabal de León**  
SECRETARIA DE ESCUELA



/Bky

Guatemala, 12 de abril del 2023

Señores  
Miembros del Consejo Directivo  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
CUM

Señores Miembros:

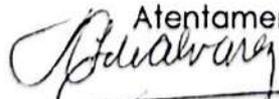
Deseándoles éxito al frente de sus labores, por este medio me permito informarles que de acuerdo al Punto Tercero (3º.) de Acta 38-2014 de sesión ordinaria, celebrada por el Consejo Directivo de esta Unidad Académica el 9 de septiembre de 2014, las estudiantes **ERICKA SENIDA MIRANDA PASCUAL, CARNÉ NO. 2148-59746-2011, REGISTRO ACADÉMICO No. 2012-17219 y Expediente de Graduación No. L-15-2019-I-EPS / ANA GABRIELA LÓPEZ CAP, CARNÉ NO. 2074-00547-0101, REGISTRO ACADÉMICO No. 2011-15628 y Expediente de Graduación No. L-74-2020-I-EPS** han completado los siguientes Créditos Académicos de Graduación:

- 10 créditos académicos del Área de Desarrollo Profesional
- 10 créditos académicos por Trabajo de Graduación
- 15 créditos académicos por haber realizado Ejercicio Profesional Supervisado -EPS- respectivamente.

Por lo antes expuesto, con base al **Artículo 53 del Normativo General de Graduación**, solicito sea extendida la **ORDEN DE IMPRESIÓN** del Informe Final de Investigación **"FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES, ANTE EL LIDERAZGO EXTRANJERO" ESTUDIO A REALIZARSE EN UNA EMPRESA TRANSNACIONAL UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**". mismo que fue aprobado por la Coordinación del Centro de investigaciones en Psicología – CIEPs- "Mayra Gutiérrez" el 26 de SEPTIEMBRE del año 2022.

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

Atentamente,



**M.A. MAYRA LUNA DE ALVAREZ**  
**COORDINACIÓN**  
**UNIDAD DE GRADUACIÓN**



Lucia G.  
CC. Archivo

**Adjunto: Expediente completo e Informe Final de Investigación en físico y digital.**

**INFORME FINAL**

Guatemala, 18 de octubre de 2022

**Señores**  
Consejo Directivo  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro Universitario Metropolitano

Me dirijo a ustedes para informarles que la licenciada **Iris Janeth Nolasco** ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**“FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES, ANTE EL LIDERAZGO EXTRANJERO. ESTUDIO A REALIZARSE EN UNA EMPRESA TRANSNACIONAL UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”.**

**ESTUDIANTES:**

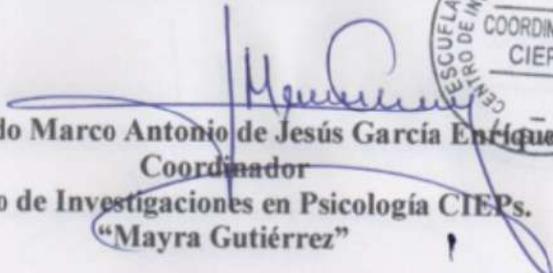
**Ericka Senaida Miranda Pascual**  
**Ana Gabriela López Cap De Rosales**

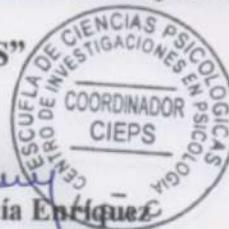
**DPI. No.**  
**2148597462011**  
**2074005470101**

**CARRERA:** Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado el 26 de septiembre de 2022 por el Coordinador del Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs-. Se recibieron documentos originales completos el 15 de octubre de 2022, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes.

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
**Licenciado Marco Antonio de Jesús García Enríquez**  
**Coordinador**  
**Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs.**  
**“Mayra Gutiérrez”**



Guatemala, 18 de octubre de 2022

**Licenciado Marco Antonio de Jesús García Enríquez**  
**Coordinador**  
**Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs**  
**Escuela de Ciencias Psicológicas**

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

**“FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES, ANTE EL LIDERAZGO EXTRANJERO. ESTUDIO A REALIZARSE EN UNA EMPRESA TRANSNACIONAL UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”.**

**ESTUDIANTES:**

**Ericka Senaída Miranda Pascual**  
**Ana Gabriela López Cap De Rosales**

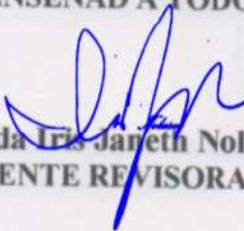
**DPL No.**  
**2148597462011**  
**2074005470101**

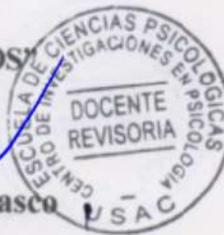
**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 26 de septiembre de 2022, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
**Licenciada Iris Jareth Nolasco**  
**DOCENTE REVISORA**



Guatemala, 15 de octubre de 2021

**Licenciado Marco Antonio García**  
**Coordinador Centro de Investigación en Psicología, CIEPS "MAYRA GUTIERREZ"**  
**Escuela de Ciencias Psicológicas – CUM**  
**Presente**

**Atento saludo, licenciado García.**

Por este medio, hago constar que, las estudiantes **Ericka Senaida Miranda Pascual** identificada con **CUI 2148 59746 2011** y **Ana Gabriela López Cap** identificada con **CUI 2074 00547 0101**, efectuaron exitosamente en esta empresa la aplicación de 25 evaluaciones de los siguientes instrumentos: Evaluaciones del Desempeño, Encuestas y Entrevistas, como parte del trabajo de investigación titulado "**Factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores, ante la globalización**", en el periodo comprendido del 01 de Agosto al 30 de septiembre 2021, en horarios comprendidos entre las 2:00 pm a 4:00 pm, cumpliendo así con lo acordado en la solicitud inicial a esta entidad.

Agradecemos su participación en beneficio de nuestra entidad y quedo atenta a cualquier ampliación de información que se requiera.

Sin otro particular,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Nathaly Juárez', written over a light grey rectangular background.

Licenciada Nathaly Juárez  
**Coordinadora Allied University**  
**Allied Global Corporation**

Guatemala, 25 de Julio del 2022.

Licenciado

Marco Antonio de Jesús García Enríquez

Coordinador

Centro de Investigaciones en Psicología (CIEPs) "Mayra Gutiérrez"

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del informe de investigación titulado *"Factores que Influyen en el Desempeño Laboral de los Trabajadores, ante el Liderazgo Extranjero"* Subtítulo: *Estudio a Realizarse en una Empresa Transnacional ubicada en la Ciudad de Guatemala* realizado por las estudiantes, **Ericka Senaida Miranda Pascual, CUI 2148 59746 2011, y Ana Gabriela López Cap, CUI 2074 00547 0101.**

El trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación del correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,

  
Licenciado Estuardo Bauer Luna

Psicólogo

Colegiado No. 9983

Asesor de contenido

**PADRINOS DE GRADUACIÓN**

**POR ERICKA SENaida MIRANDA PASCUAL**

**LICENCIADA MONICA NINETH SANTIZO ZA VALETA  
COLEGIADO 16360**

**INGENIERO LUIS FERNANDO MANZO VELASQUEZ  
COLEGIADO 20133**

**POR ANA GABRIELA LÓPEZ CAP**

**LICENCIADA MARIA ANTONIA CAP GARCÍA  
COLEGIADO 18219**

## **ACTO QUE DEDICO**

**A:**

- DIOS** Gracias por darme la sabiduría para cumplir con esta meta, por cuidarme y enseñarme a ser mejor persona y profesional.
- MI PAREJA** Daniel Zet, gracias por tu apoyo incondicional, toda tu bondad y amor; este triunfo lo comparto especialmente contigo, por todas esas noches que nunca me dejaste desprotegida en la universidad, porque gracias a ti pude culminar mis últimos años universitarios. Gracias por creer siempre en mí, y por ser mi soporte incondicional en las buenas y malas. Te amo.
- MI PADRE** Iván de Floran, infinitas gracias por todas tus enseñanzas y apoyo, por tu infinito amor, mi amigo, mi papá, te quiero.
- MIS HERMANOS** Hamlet y Rosby siempre han sido mi motivación para no rendirme, gracias por tantas vivencias juntos, por acompañarme en las desveladas y por siempre ponerme una sonrisa en mis momentos difíciles, los amo.
- MI MADRE** Gracias por la vida, por enseñarme a ser valiente y siempre ser mejor que ayer.
- MI FAMILIA** Gracias por tanto cariño, por inspirarme y estar presentes en cada etapa de mi vida.
- MIS AMIGOS** Por enseñarme a creer, por ser mi segunda familia, motivarme, gracias por escucharme una y mil veces, por creer y confiar en mí incondicionalmente, infinitamente agradecida por compartir tantos momentos y sonrisas juntos.

**Ericka Senaida Miranda Pascual**

## **ACTO QUE DEDICO**

**A:**

**DIOS** Por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

**MI MADRE** Por ser uno de los pilares más importante en mi vida y por demostrarme siempre su amor y apoyo incondicional en cada una de las etapas que conllevan este logro académico.

**MIS HERMANOS** Luis López y Josué López, por su apoyo y atención.

**MI ABUELO** Genaro Cap, por la dedicación, cuidado y preocupación a lo largo de mi carrera universitaria.

**MI ESPOSO** Héctor Rosales por ser mi compañero de vida, quien me anima en los momentos difíciles y siempre facilita todo para que pueda lograr mis metas.

**MIS HIJAS** Elisa Gabriela y Megan Lucía por ser el motor que me impulsa día a día a seguir adelante.

**MIS AMIGOS** Porque sin el equipo que formamos, no hubiéramos logrado esta meta.

**Ana Gabriela López Cap**

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS**

Por permitirnos culminar esta etapa académica, por la fortaleza y bendiciones que nos brindó en este largo pero satisfactorio recorrido.

### **A LA TRICENTENARIA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Por ser nuestra alma mater.

### **A LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

Por abrírnos sus puertas y forjarnos como las profesionales que soñamos y por todos los catedráticos que fueron excepcionales al impartir sus cursos.

### **A NUESTRO ASESOR Y A NUESTRA REVISORA DE ESTA INVESTIGACION**

Infinitas gracias por todo su apoyo y orientación brindado para ejecutar de forma exitosa nuestra tesis.

### **A LA EMPRESA ALLIED GLOBAL**

Por abrírnos sus puertas y confiar en nuestro trabajo, en especial al Licenciado Abner Noriega y Nathaly Juárez por facilitarnos el proceso de investigación con éxito.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	1
<b>PRÓLOGO</b> .....	2
<b>CAPÍTULO I</b>	
1.1 Planteamiento del problema.....	4
1.2 Objetivos.....	5
1.3 Marco teórico.....	6
1.3.1 Psicología organizacional.....	6
1.3.2 Gestión del talento humano.....	4
1.3.3 Gestión del desempeño.....	6
1.3.4 Autorrealización.....	8
1.3.5 Desempeño laboral.....	12
1.3.6 Liderazgo.....	19
1.3.7 Empleo.....	25
1.3.8 Promoción laboral.....	30
1.3.9 Traslado laboral.....	31
1.3.10 Globalización.....	31
1.3.11 Tipos de empresa.....	42
1.3.12 Empresas transnacionales en Guatemala.....	45
<b>CAPÍTULO II</b>	
2.1 Enfoque y modelo de investigación.....	48
2.2 Técnicas.....	48
2.2.1 Técnica de muestreo.....	48

2.2.2 Técnicas de recolección de datos.....	49
2.2.3 Técnica de análisis de datos.....	50
2.3 Instrumentos.....	51
2.3.1 Consentimiento informado.....	51
2.3.2 Escala de apreciación.....	51
2.3.3 Escala Likert.....	52
2.3.4 Guía de entrevista.....	53
2.4 Operacionalización de objetivos.....	54
 <b>CAPÍTULO III</b>	
3.1 características del lugar y de la muestra.....	55
3.1.1 características del lugar.....	56
3.1.2 características de la población.....	56
3.2 Presentación e interpretación de resultados .....	58
3.3 Análisis general.....	79
 <b>CAPÍTULO IV</b>	
4.1 Conclusiones.....	86
4.2 Recomendaciones.....	88
4.3 Referencias.....	89
<b>ANEXOS</b> .....	96

## **Resumen**

La investigación se realizó en una empresa transnacional, ubicada en la ciudad de Guatemala, la cual se desarrolló con la fundamentación teórica de la psicología organizacional basada en la gestión del talento humano, enfocada al desempeño laboral; como objetivo principal se pudieron identificar los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores nacionales, ante el liderazgo extranjero y por medio de los objetivos específicos que permitieron evaluar el desempeño laboral de los trabajadores nacionales, e identificar los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores y analizar la influencia del liderazgo extranjero en el desempeño de los trabajadores nacionales.

El modelo de la investigación utilizado fue de carácter mixto, porque permitió utilizar un método cualitativo y cuantitativo para el análisis de los resultados, se utilizó una muestra conformada por veinticinco personas, comprendidas entre los 20 y 50 años, de ambos géneros con un rango de escolaridad de bachillerato, licenciatura o maestría. Para la recolección de los datos se utilizaron los instrumentos de encuestas, entrevistas, evaluación de desempeño, adaptados por las autoras de la presente investigación, para el análisis de datos se utilizó la estadística y el análisis de contenido. El tiempo que se manejó para la recolección de datos fue aproximadamente de ocho meses, abarcando la aplicación de los instrumentos a los participantes, el análisis de la información y presentación de resultados. Durante la elaboración del proyecto se identificaron los factores específicos que influyen en el desempeño laboral de las personas nacionales al ser dirigidos por líderes extranjeros, también se obtuvieron resultados del desempeño laboral de los guatemaltecos, y se conoció la influencia que ejerce un líder extranjero en los trabajadores nacionales.

## **Prólogo**

La globalización ha sido el medio de integración e interdependencia por el cual se han modificado los procesos económicos, políticos, culturales, sociales y tecnológicos, dando lugar a más interconexiones, aportando al libre comercio de bienes y servicios a nivel mundial y como consecuencia una mayor oferta de empleo de los países en vía de desarrollo, ya que las empresas multinacionales se han instalado estratégicamente en ellos porque la materia prima y la mano de obra es más económica.

Los crecientes problemas de migración irregular hacia EUA son la muestra fehaciente de que la región no ha logrado sacar el máximo provecho en materia de empleo a esta apuesta por la liberalización comercial. La mayoría de trabajadores nacionales desconocen los elementos que pueden contribuir en su desempeño laboral, al ignorar esos factores no pueden realizar los ajustes necesarios para satisfacer las expectativas que las empresas requieren, como consecuencia no logran alinearse a los requisitos que las empresas demandan actualmente de los profesionales, por ello esta investigación permitió conocer que factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores al ser dirigidos por líderes extranjeros, y tomo relevancia al conocer las diferentes percepciones que se tienen en una empresa transnacional, sobre el desempeño de los guatemaltecos según sus líderes extranjeros, los factores que afectan en el rendimiento de los guatemaltecos al tener liderazgo extranjero y si estos influyen en ellos o no.

Las personas evaluadas evidenciaron los factores que más afectan su desempeño de forma positiva, como por ejemplo la capacitación que se les brinda en sus puestos de trabajo, la comunicación en su equipo de trabajo, así mismo el grado de pertenencia que tienen con la empresa. Sin embargo, cabe resaltar los aspectos que afectan su desempeño laboral

negativamente como lo es el reconocimiento que obtienen por su labor, promociones o ascensos ejecutados cuando se da la oportunidad y el liderazgo que poseen.

La pandemia del COVID 19 fue una limitante para poder realizar las entrevistas en presencial, por ello se realizaron de forma virtual, limitando el contacto humano, percibir expresiones y observar el lenguaje corporal completo, sin embargo, gracias a la tecnología y la disposición de la empresa, se pudieron efectuar a través de video llamadas, lo cual fue lo más parecido a realizarlas presencialmente.

Por todo el apoyo brindado extendemos nuestro agradecimiento a la empresa ALLIED GLOBAL por abrir sus puertas para realizar dicha investigación, también a las personas que participaron en la muestra por brindar de su tiempo y experiencias para obtener resultados fidedignos de nuestro país, así como a los Licenciados de la Universidad de San Carlos que nos han acompañado en este largo, pero interesante proceso.

## Capítulo I

### 1.1 Planteamiento del Problema

El desarrollo profesional dentro de una empresa es parte de la realización personal de muchos trabajadores, contribuyendo al éxito y al cumplimiento de metas que se han trazado con anterioridad. Pese a los esfuerzos por lograrlo, no siempre se obtiene el resultado deseado, debido a diversos aspectos, por lo que parte de la realización personal se ve limitada. Así mismo, la mayoría de los trabajadores nacionales desconocen los elementos que pueden contribuir al mejoramiento de su desempeño laboral, como consecuencia no logran alinearse a los requisitos que las empresas demandan de los profesionales.

Esto se deriva de que, en la actualidad, Guatemala es uno de los países que más sufre por la falta de oportunidades laborales, tomando en cuenta las estadísticas presentadas por la Organización Internacional de Trabajo -OIT- y el Ministerio de Trabajo. Según los reportes presentados por el Ministerio de trabajo, la cantidad de empresas inscritas es de 13,685. Esto fue publicado en el “Informe del Empleador” realizado por esta entidad. Sin embargo, de las 13,685 el 96,32% corresponde a empresas nacionales y el 2,51% restante, pertenece a empresas extranjeras.

Guatemala es el país con el menor índice de desempleo en América Latina (2.5% en el año 2019, y 3,6% en el 2021), sin embargo, con la pandemia del COVID-19 hubo un aumento significativo en la cantidad de personas desempleadas.

En el país se encuentran empresas transnacionales que aportan a la economía guatemalteca, pero estas brindan oportunidades limitadas a los profesionales nacionales, esto se evidencia al momento de contratar personal extranjero para determinados puestos, descartando al

trabajador nacional, ¿Por qué sucede esto, habiendo personas en nuestro país? Guatemala es un país rico en agricultura, economía, industria y en muchas otras ramas que demuestran los recursos con los que se cuentan, considerando que otros países deciden desarrollar parte de sus negocios en el país, a pesar de que las empresas extranjeras aportan a la economía y brindan oportunidades laborales el crecimiento de los profesionales se vuelve limitado y no permite su realización tanto profesional como personal.

## **1.2 Objetivos**

### ***1.2.1 Objetivo General***

Describir los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores al ser dirigidos por extranjeros.

### ***1.2.2 Objetivos Específicos***

- Evaluar el desempeño laboral de los trabajadores nacionales.
- Identificar los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores.
- Analizar la influencia del liderazgo extranjero en el desempeño de trabajadores nacionales.

## **1.3 Marco Teórico**

### ***1.3.1 Psicología Organizacional***

La psicología organizacional se formaliza como una corriente a partir del siglo XX. De las primeras aproximaciones de su definición podemos mencionar a Zepeda quien define la psicología organizacional como “la rama encargada de estudiar los fenómenos psicológicos individuales al interior de la organización” (Zepeda, 1983, como se citó en Gómez, M. 2015). Por otro lado Mazabel (como se citó en Correa, 2013, pp. 109-119) define esta rama de la psicología como “el estudio de la interrelación entre los trabajadores y la empresa”, es por esto que la psicología organizacional se encuentra con una cantidad de términos que se mezclan entre sí y comúnmente significan lo mismo como: recursos humanos, gestión humana, talento humano, desarrollo organizacional y psicología organizacional, siendo utilizados por la mayoría de personas pero significando cosas similares con objetivos distintos, de allí que el rol del psicólogo organizacional, el cual se ha articulado con factores como la cultura, el clima, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, la satisfacción laboral, entre otros.

### ***1.3.2 Gestión Del Talento Humano***

La gestión del talento humano también es conocida como administración de recursos humanos; no es más que el conjunto de políticas y prácticas utilizadas en las organizaciones para dirigir los aspectos administrativos en cuanto al capital humano o los recursos humanos, este proceso lo integra el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneración y otros aspectos inherente que tienen como objetivo proporcionarle a los trabajadores habilidades a través de la capacitación constante, competitividad al otorgarles reconocimiento en los aspectos que se

destaquen, para el buen funcionamiento de la organización generando identificación y pertenencia a la misma, dichos aspectos se logran a través de integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a los trabajadores y generar un ambiente de trabajo en armonía a través de una sana comunicación.

Se reconoce este concepto como: “la aplicación y prácticas de las actividades más importantes dentro de la organización o empresa gestionar el talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos” (Lledó, 2011, cómo se citó en Alpha Consultoría, 2020). Por su parte Chiavenato (2014) la define como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación desempeño” (p.134)

### ***1.3.3 Gestión Del Desempeño***

La gestión del desempeño mantiene el objetivo de analizar la eficiencia en el cumplimiento de los trabajadores con respecto a las tareas delegadas y la efectividad con las que estos las realizan, también es un proceso que además de medir su valor, habilidades, actitudes o conocimientos; busca conocer como le aporta a la organización, detectar debilidades, y errores que pueden ser del colaborador y que de una u otra forma ayuda a promover el talento entre sus trabajadores. Esta función es mejorar los resultados que los diferentes equipos de trabajo puedan obtener, mejorar la satisfacción y motivar el talento de los trabajadores. Leyva-Del Toro, De Miguel-Guzmán, y Pérez-Campdesuñer, (2016) definen este concepto como “un elemento de gran importancia para la gestión de las personas se plantea como un mecanismo de control de las

tareas y los resultados, permitiéndole a la empresa medir el grado de cumplimiento de lo propuesto a nivel individual.” (pp. 164-177). Cada empresa determina cuales son los aspectos más relevantes que desea que sus colaboradores desarrollen o vivan dentro de la organización, Algunas pueden catalogarse como: iniciativa en sus tareas diarias, trabajo en equipo con sus compañeros inmediatos, la forma en que el trabajador se relaciona con las demás personas, la calidad con la que desempeñan tareas diarias, así como la búsqueda de objetivos o resultados.

### ***1.3.4 Autorrealización***

La autorrealización es la satisfacción de haber alcanzado y cumplido una o más metas personales, que forman parte del desarrollo y del potencial humano. Por medio de la autorrealización los individuos exponen al máximo sus capacidades, habilidades o talentos a fin de ser y hacer aquello que se quiere, es decir, se refiere al logro de un objetivo personal por medio del cual se puede contemplar la felicidad. La felicidad es el máximo logro de la autorrealización, es contemplativa y se obtiene cuando las personas comprenden que es a través de hechos y acciones que se cumplen los anhelos y proyectos. Forma parte de la libertad de ser y hacer aquello que se desea. La autorrealización está presente en todas las áreas del desarrollo humano, es decir, la familia nuclear como extensa, las relaciones personales en los diferentes ámbitos en que vive, los estudios técnicos como intelectuales, el desarrollo profesional a través de un ascenso, las relaciones sociales, el amor, los proyectos, los emprendimientos, entre otros.

Existen muchas teorías en cuanto a las personas. Una de ellas es la pirámide de Maslow, quien fue un reconocido psicólogo humanista que propuso esta teoría alrededor de 1943. “La teoría se enfoca en la motivación y las necesidades del ser humano aquello que nos lleva a actuar

tal y como se hace.” (DiCaprio, 2011, p.359) para Maslow, la necesidad más elevada era la de autorrealización, es lo que más identifica a nuestra naturaleza individual y fomenta el desarrollo del ser humano individualmente y por último para la humanidad.

La Teoría de la Motivación Humana propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo con su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. De acuerdo con este modelo, a medida que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento de este; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad.

Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de autorrealización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. Maslow también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (autorrealización). la diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las deficitarias se refieren a una carencia, mientras que las de desarrollo del ser hacen referencia al quehacer del individuo. (Koltko, 2006, p.p. 302-317)

Dentro de su teoría existe una jerarquía, y refería que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados. Posee cinco niveles de necesidades, Chiavenato (2005):

- a) Necesidades fisiológicas: Se refiere a las necesidades vitales para la supervivencia, son de orden biológico. Dentro de ellas están las necesidades de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.
- b) Necesidades de seguridad: Estas necesidades se orientan a la seguridad personal, al orden, estabilidad y la protección. Tienen que ver con las expectativas y con el modo en el que las condiciones de vida permiten desarrollar proyectos a medio y a largo plazo. Aquí figura la seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud, etc.
- c) Necesidades de afiliación: Representan el amor, afecto y pertenencia: cuando las necesidades de seguridad y de bienestar fisiológico están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y están orientadas, a superar los sentimientos de soledad y alienación. Estas necesidades se presentan continuamente, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social. La pertenencia a un colectivo ya sea más o menos pequeño, ayuda a aportar sentido a lo que se hace en el día a día, y además el contacto personal y las relaciones sociales que favorecen estos lazos nos estimulan.
- d) Necesidades de reconocimiento: Según Maslow existen dos necesidades de reconocimiento: una inferior, que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como autoconfianza, competencia, logro, independencia y libertad.

e) Necesidades de autorrealización: Por último, en el nivel más alto se encuentran las necesidades de autorrealización y el desarrollo de las necesidades internas, el desarrollo espiritual, moral, la búsqueda de una misión en la vida, la ayuda desinteresada hacia los demás, etc. Este nivel de la pirámide de Maslow es uno de los rangos de la jerarquía de necesidades más difíciles de definir, porque tiene que ver con objetivos altamente abstractos y que no se consiguen con acciones concretas, sino con cadenas de acciones que se producen durante periodos relativamente largos, (p.241-242).

Nuevos estudios dieron origen a una rectificación de la jerarquía de necesidades. La caracterización de estas tres nuevas necesidades es:

- Necesidades estéticas: no son universales, pero al menos ciertos grupos de personas en todas las culturas parecen estar motivadas por la necesidad de belleza exterior y de experiencias estéticas gratificantes.
- Necesidades cognitivas: están asociadas al deseo de conocer que tiene la gran mayoría de las personas; cosas como resolver misterios, ser curioso e investigar actividades diversas fueron llamadas por Maslow como necesidades cognitivas, destacando que este tipo de necesidad es muy importante para adaptarse a las cinco necesidades antes descritas.
- Necesidades de autotrascendencia: tienen como objetivo promover una causa más allá de sí mismo y experimentar una comunión fuera de los límites del yo; esto puede implicar el servicio hacia otras personas o grupos, la devoción a un ideal o a una causa, la fe religiosa, la búsqueda de la ciencia y la unión con lo divino. (Feist, 2014, p.163-167)

Según Koltko (2006), “la versión rectificada de la jerarquía de necesidades de Maslow tiene varias implicaciones importantes para la teoría y la investigación en la personalidad y la psicología social; estas consecuencias incluyen otros enfoques más amplios”,

- Las concepciones personales y culturales de la finalidad de la vida.
- Las bases motivacionales de la conducta altruista, el progreso social, y la sabiduría.
- El terrorismo suicida y la violencia religiosa.
- La integración de la psicología con la religión y la espiritualidad en la personalidad y la psicología social.”

### ***1.3.5 Desempeño Laboral***

Palacio (2005), plantea que:

“El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuos(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional”. (p.155)

Chiavenato (2005), plantea:

“El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados. Las acciones o comportamientos observados en los empleados son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. Un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.” (p.359).

El desempeño de los empleados siempre ha sido considerado como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito de una organización; por tal razón existe en la actualidad total interés para los gerentes de recursos humanos los aspectos que permitan no solo medirlo sino también mejorarlo. En este sentido, el desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Este desempeño puede ser exitoso o no, dependiendo de un conjunto de características que muchas veces se manifiestan a través de la conducta.

Faria (1995), considera:

“El desempeño laboral es el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa. En este contexto, resulta importante brindar estabilidad laboral a los trabajadores que ingresan a las empresas tratando de ofrecerles los más adecuados beneficios según sea el caso, acorde al puesto que va a ocupar. De eso depende un mejor desempeño laboral, el cual ha sido considerado como elemento fundamental para medir la efectividad y éxito de una organización. La estabilidad laboral genera a la persona tranquilidad, salud, motivación y buen estado emocional. En estas condiciones el individuo está dispuesto a dar más y enfocarse hacia otros horizontes que lo lleven a mejorar su posición tanto en la organización como en la sociedad.” (p.p.79-108).

Más adelante Chiavenato (2014), define el desempeño laboral como:

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona” (p.243), así también, de acuerdo con Milkovich y Boudreau (1994), el desempeño laboral tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, los cuales interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados. (p.489)

Durante años, los psicólogos recurrían a la capacidad cognitiva, y a la capacidad intelectual, para predecir el desempeño laboral. Se consideraba que las personas más inteligentes tenían más probabilidades de éxito en el trabajo. Sin embargo, la inteligencia es sólo una parte de la historia. Hay otros factores importantes en el desempeño laboral que están relacionados con la personalidad, y no con la inteligencia como la creatividad, liderazgo, integridad, asistencia, cooperación y gusto por lo que están haciendo. Actualmente cuando los psicólogos y responsables de la gestión humana tratan de determinar qué tipo de personalidad tiene alguien, se basan en cinco dimensiones básicas de la personalidad como las siguientes:

- Extraversión: el grado en que alguien es sociable, conversador y firme.
- Disponibilidad: el grado en que alguien es bondadoso, cooperador y confiable.
- Seriedad: es cuando alguien es responsable, digno de confianza, persistente y orientado hacia el logro.
- Estabilidad emocional: tranquilidad, entusiasta y seguro, (positivo) o tenso, nervioso, depresivo e inseguro (negativo).

- Apertura a la experiencia: el grado en el que alguien es imaginativo, artísticamente sensible e intelectual.
- Las habilidades de comunicación interpersonal también ayudan a predecir el desempeño laboral. A medida que los trabajos se encaminan hacia el trabajo en equipo y empleos orientados al servicio, se ha hecho cada vez más importante evaluar las habilidades de comunicación interpersonal. (Regader. B, 2015)

Teniendo en cuentas los rasgos que pueden predecir un buen desempeño laboral también puede existir un desempeño laboral inadecuado. Las organizaciones para ser competitivas deben realizar esfuerzos permanentes a fin de convertir el potencial humano en personal con un desempeño de excelencia. Mejía, M. (2004) indica que el desempeño depende de varios factores trascendentes como lo son:

- Aspectos tecnológicos (herramientas, maquinarias, y utensilios de trabajo).
- Procedimientos administrativos (políticas de la empresa, procedimientos)
- Aspectos culturales (valores, costumbres, modo de dirigir una empresa).

Estos factores vistos desde un punto de vista negativo afectan a la organización y por lo tanto al desempeño laboral, es por esto por lo que se les llama desempeño laboral inadecuado al incumplimiento de uno o varios de estos factores que ayudan al buen funcionamiento de la empresa. Algunos factores que dependen únicamente del empleado, algunos pueden ser:

- a) Conocimiento: la persona debe de poseer los aspectos conceptuales y prácticos para poder efectuar un trabajo. Parte importante de estos conocimientos es saber acerca de la empresa sus orígenes, misión, objetivos y planes de la empresa, así como sus estrategias.

- b) **Habilidades:** este término se refiere a la capacidad mental y psicológica necesaria para efectuar un trabajo o ejercer una ocupación.
- c) **Personalidad:** Se refiere a los distintos modos de actuar y percibir en el mundo. En términos generales, dichos estilos se refieren al manejo de las relaciones interpersonales, el pensamiento y las emociones.
- d) **Compromiso:** se trata del involucramiento efectivo para lograr la misión y objetivos de la empresa. Esto se debe a que el trabajador debe de estar trabajando con las condiciones adecuadas en su área de trabajo tanto como en el clima laboral, como en su grado de capacitación.

Como base central al tema se mencionan a continuación algunos de los factores que influyen o intervienen en este desempeño laboral (Barcelo, 2000)

- **La motivación:** la motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos.
- **Adecuación / ambiente de trabajo:** es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que, además, esté motivada e interesada por las características de este.
- **Establecimiento de objetivos:** el establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un

período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador, pero también viables.

- **Reconocimiento del trabajo:** el reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo, el primer error sí. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada, sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.
- **La participación del empleado:** si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además, quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.
- **La formación y desarrollo profesional:** los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción, (Chiavenato, 2014, p.220).

La evaluación del desempeño laboral Consiste en una herramienta que permite evaluar diferentes aspectos en los que se desenvuelven los colaboradores en sus actividades de trabajo.

“No se está interesado en el desempeño general, sino en el desempeño del cargo, en el comportamiento de rol del ocupante del cargo. El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y las percepciones de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades, capacidades y de la percepción que tienen las personas del papel que desempeñará. De este modo, el desempeño del cargo está en función de todas estas variables que lo condicionan con fuerza.” (Chiavenato, 2001, p.356)

La evaluación del desempeño es un sistema formal para estimar el cumplimiento de obligaciones laborales de un empleado, en si este tipo de evaluación está enfocada a determinar qué tan eficiente es un empleado y en qué áreas no más se puede desarrollar de manera adecuada.

Los cambios en el campo laboral llevaron a cuestionar los procesos de formación de los trabajadores, ello repercutió directamente en la educación que la escuela en sus diversos niveles ofrece y, sobre todo, como consecuencia, exigió nuevas metas educativas y una profunda transformación en la manera en que los docentes promueven y facilitan al aprendizaje. Surge en este campo el concepto de competencia profesional para identificar la ampliación y riqueza en las habilidades, conocimientos y comprensión que ahora se requiere para un desempeño laboral satisfactorio.

La evaluación de desempeño permite calificar de manera cualitativa y cuantitativa a los trabajadores a fin de darles nuevas y más importantes funciones. La evaluación del desempeño

laboral es de suma importancia para la organización, ya que esta permite dar una ponderación en una escala a los trabajadores de la organización a fin de reconocer sus fortalezas y debilidades, para encomendar funciones diferentes a personas idóneas que aseguren tener un excelente resultado al momento de ejercerlas, además de ello, este tipo de evaluación obliga a los miembros de la organización a ser más eficaces y eficientes teniendo mejor estrategias de mercado y optimizando recursos al máximo. Según Areté (2018) la evaluación de desempeño se enfoca en tres aspectos principales:

1. Personalidad, comportamiento de una persona.
2. Nivel de contribución del empleado al trabajo requerido.
3. Potencial que hay que desarrollar.

Una evaluación de desempeño puede presentarse de diferentes formas, el objetivo será el mismo. Es importante que presente las siguientes características en su estructura según indica Areté, (2018)” Qué va a ser evaluado, forma de realizar la evaluación, período de tiempo que se va a evaluar, período de tiempo que va a durar, tiempo en el que se va a repetir (semestral, anual, etc.), quién la va a realizar, qué medidores van a ser utilizados para poder cuantificar el desempeño.”

### ***1.3.6 Liderazgo***

Han sido muchos los autores y estudiosos que han observado y tratado de definir el liderazgo, aun así, “El liderazgo es uno de los fenómenos sobre la tierra más observados y menos entendidos”. (Guibert, 2010, p.186). Han sido muchas las investigaciones en torno al concepto, a

continuación, veremos algunas de las definiciones que se han propuesto sobre el término de líder y liderazgo.

Gómez-Rada, (2002) Explica:

En sus orígenes el líder era considerado un enviado de los dioses que regían su conducta de guía. Se veía al líder como a un semidiós encargado de revelar verdades y transmitírselas a sus seguidores. Cabe decir que un líder sin seguidores no tiene razón de ser. (p.61-77).

Siliceo, Cáseras y González (1999) explican que “el líder es el constructor de la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan sentido a una organización para lograr sus objetivos económicos y sociales.” (p.p. 127-162)

De este modo, entendemos que el/la líder será el principal interesado en que la organización cumpla sus objetivos. En este sentido, Gómez-Rada, (2002) afirma:

El/la líder debe ser una persona que desea satisfacer las necesidades de su grupo, en un clima de seguridad y tendencia a la unidad. El liderazgo es un proceso altamente interactivo y compartido, en éste los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas. (p.61-77)

El concepto de liderazgo es un concepto dinámico y que evoluciona a medida que se involucran nuevos elementos en su definición, aunque sin importar cuáles ni cuántos elementos intervengan siempre se podrá destacar la relación de influencia que existe entre el líder y sus seguidores al involucrarlos en procesos con los que se pretende llegar a los objetivos que

comparten. Daft, 2006 citado en Barahona, Cabrera y Torres, 2011, (p.56-90). El liderazgo es el ejercicio de las cualidades de líder, que conlleva un comportamiento determinado para influir en la conducta de otras personas, o bien a cambiarla para alcanzar los objetivos de la organización. Líder es la persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefa u orientadora, también puede ser la persona o equipo que va en cabeza de una competición deportiva (Diccionario de la Real Academia Española, 2014).

En definitiva, de todas estas definiciones se desprende que él o la líder es aquella persona que ejerce influencia sobre un grupo de personas, que denominamos seguidores, esta influencia, que es lo que entendemos como liderazgo, tiene por objetivo alcanzar unas metas, que, en principio, han de ser comunes. El líder es el que se encarga de motivar a sus seguidores para llegar a dichas metas. Cuando se trata del o la líder de una organización, este individuo es el creador de la cultura organizacional y es quién marca las metas, valores y normas de dicha organización.

Un líder, tiene que intentar que el grupo se mantenga unido, y que los integrantes se encuentren mínimamente satisfechos. Se debe tomar en cuenta, como afirman algunos de los autores ya citados que las definiciones de líder y liderazgo son algo controvertidas, siendo el liderazgo un concepto dinámico, la definición del cual puede ser matizada según los elementos que se integran, pero siempre tiene como base el ejercicio de influencia y la finalidad de lograr unos objetivos como grupo o colectividad. Con fines de investigación se toma la referencia más reciente propuesta por Londoño (2018) “El liderazgo es un proceso de influencia en un grupo de

personas (seguidores), por parte de una persona (líder) para conseguir los objetivos de la organización” p.20.

El estilo de liderazgo de una organización puede tratarse de asuntos menos dramáticos que estos ejemplos; no obstante, tiene profundas repercusiones en las personas dentro de una organización, y sobre todo en lo que ésta hace. Los estilos tienen que ver con las ideas del líder y de la organización, de lo que el liderazgo es y hace. Las posibles concepciones incluyen:

- El ejercicio del poder. El liderazgo consiste en perseguir los propios fines. Establecer el poder sobre los demás es un fin en sí mismo y simboliza la posición de uno como un líder.
- Obtener y ejercer los privilegios de un alto rango. El liderazgo se trata de llegar a la cima y de ser reconocido como el que tiene el más alto rango.
- Ser el jefe. El liderazgo es la supervisión de la labor de la organización diciéndole a todos cuándo hacer qué, y premiar o disciplinar según corresponda.
- Orientación de las labores. El liderazgo es hacer que se realice el trabajo - eso es todo lo que importa.
- El cuidado de las personas. El liderazgo es cuidar por aquellos que se lidera, y asegurarse de que obtienen lo que necesitan.
- Empoderamiento. El liderazgo es ayudar a aquellos que se lidera a obtener poder y convertirse en líderes.
- Proporcionar liderazgo moral. El líder, por su fortaleza de carácter y sus altos estándares, crea expectativas y atrae a otros a su nivel.

- Proveer una visión y trabajar para alcanzarla. El liderazgo es la capacidad de vislumbrar un objetivo y de motivar a otros a trabajar conjuntamente hacia ese objetivo. (Caja de herramientas comunitaria, 2020).

Bass (1990) explica que “los estilos de liderazgo o de dirección son las formas alternativas en que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo sus roles en tanto a líderes. Según esta definición, indica Cuadrado (2001), “el estilo de liderazgo se refiere a las formas de estructurar la conducta del liderazgo, aun así, no debemos confundir estilo de liderazgo con conducta de liderazgo, ya que la conducta es más concreta y específica que el estilo.” (pág.27).

Los estilos de liderazgo abarcan desde cómo se relacionan los líderes con otros dentro y fuera de la organización, cómo se ven a sí mismos y su posición, y en gran medida, si son o no exitosos como líderes. Estos son algunos de los estilos de liderazgo o tipos de liderazgo más populares no sólo en la teoría del liderazgo sino también en la práctica en las empresas de la actualidad.

- a) Liderazgo autocrático: Es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros del staff tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización. Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación, el estilo autocrático puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.

- b) **Liderazgo burocrático:** Los líderes burocráticos hacen todo según las normas y políticas establecidas. Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran de que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando están en juego largas sumas de dinero.
- c) **Liderazgo carismático:** Estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y sus muy energéticos al conducir a los demás. Los líderes carismáticos tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, y un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone la empresa. En los ojos de los seguidores, el éxito está ligado a la presencia del líder carismático.
- d) **Liderazgo ‘Laissez-faire’:** Esta expresión francesa significa “déjalo ser” y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. A menudo el liderazgo laissez-faire es efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia. Desafortunadamente, este tipo de liderazgo puede darse solo, cuando los mandos no ejercen el suficiente control.
- e) **Liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones:** Es el opuesto al liderazgo orientado a la tarea. Con el liderazgo orientado a las personas, los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas.

f) Liderazgo orientado a la tarea: Los líderes altamente orientados a la tarea, se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos. Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesarios, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores. (Caja de herramientas comunitaria, 2020).

El liderazgo es considerado como un conjunto de habilidades que sirven para influenciar en la manera de pensar o de actuar de otras personas. Al hablar de liderazgo extranjero, se refiere a la persona que tiene la capacidad de influir en otros siendo originario de un país diferente, al lugar y personal de donde está liderando. Son varias las capacidades que se requieren para llegar a ser un líder extranjero de éxito, ya que llegar a un grupo humano con otra cultura, no siempre es tan sencillo ya que existen diferentes formas de percibir, entender y actuar. El recién llegado, en este caso el jefe, es quien debe integrarse y adaptarse, no al contrario.

### ***1.3.7 Empleo***

Un empleado es cualquier individuo que es contratado por cualquier remuneración y bajo cualquier contrato de trabajo por parte de un empleador. Esto incluye trabajadores bajo contrato, casuales, temporales y de la industria artesanal. Los funcionarios corporativos se consideran empleados de la empresa, incluso si son los dueños.

Según el código de trabajo de Guatemala, en el Artículo 3o. Trabajador es toda persona individual que presta a un patrono sus servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros, en virtud de un contrato o relación de trabajo. Así mismo el código presenta en el Artículo 63. Las

obligaciones a las cuales están sujetos los trabajadores, entre ellas cabe mencionar: desempeñarse en el servicio contratado, trabajar con eficiencia, ejecutar buenas costumbres, auxiliar en caso de siniestro, guardar la confidencialidad requiere, entre otras. (p.52)

La mayoría de las empresas cuentan con varios trabajadores, los cuales se distinguen en un sinnúmero de características. No obstante, existen personas que sobresalen del resto. Esto, debido a que demuestran un mejor desempeño al esperado por sus jefes, ya que realizan de forma eficiente y eficaz su trabajo.

En la actualidad es importante considerar algunas características, independientemente de la formación y la experiencia profesional que puedan poseer, a pesar de que estos aspectos son relevantes, no son los únicos. Muchas empresas se centran en los valores personales, dejando en un segundo plano lo que indica el currículum vitae. Por lo que es importante considerar las siguientes características:

1. Compromiso: Los trabajadores deben tener y mostrar compromiso al estar involucrados con la empresa, por lo que deben sentirse motivados y demostrar el compromiso constante en cualquier situación.
2. Inteligencia emocional: Es la capacidad de organizar y controlar sus propias emociones (entenderlas, seleccionarlas, trabajarlas), generando resultados positivos. Si las personas controlan sus emociones, lograrán controlar los futuros momentos diferentes.
3. Adaptación: La capacidad de adaptarse a nuevas situaciones teniendo en cuenta que el mundo está en constante cambio, las empresas buscan empleados que se adapten a nuevas o complejas situaciones sin dificultad.

4. Positividad: El trabajador debe tener una visión optimista de la vida, lo cual influye en lo que cualquier persona hace, ayudándole a afrontar todos los retos que se le presenten.
5. Proactividad: debe generar ideas o iniciativas, tener emprendimiento en sus acciones y asumir sus responsabilidades.
6. Productividad: Tener la capacidad de realizar sus tareas laborales dentro de un tiempo razonable, brindando los resultados esperados.
7. Ambición: Todo empleado debe tener metas, ya sean laborales (dentro y fuera de la empresa) o personales.
8. Conocimiento: teniendo en cuenta la importancia que hoy en día tienen las nuevas tecnologías y de su área de trabajo.
9. Trabajo en equipo: El empleado deberá estar dispuesto a convivir y colaborar con sus compañeros, siendo solidario.
10. Actitud: un buen empleado debe poseer una buena actitud, es decir la forma adecuada de enfrentar las situaciones que suceden día a día. Bussines school, (2020).

Patrono o empleador son los términos más utilizados universalmente para designar a aquella persona o personas físicas o inmateriales que otorgan, generan o dan trabajo, aun cuando su denominación primitiva de patrón o patrono ha sufrido modificaciones con el paso del tiempo, su presencia o determinación es clara y de enorme importancia dentro del derecho del trabajo es un proceso inherente a intercambios sociales que motivan la retribución del trabajo asalariado. Dentro de las nuevas formas que ha tomado, tiene un predominio marcado como el significado del patrono es estudiado, tan amplio y cuestionado, pero hay que asumir que dentro de ello se desarrolla casi toda la economía de las naciones.

También, la figura del empleador asume actualmente las más diversas vertientes, que van desde la simplicidad de la relación bilateral entre una persona natural frente a otra, hasta figuras de alta complejidad y de carácter triangular o multilateral cuando se constata la presencia de contratistas independientes, bolsas de empleo, empresas de servicios temporales o la intrincada gama de subcontrataciones que, en ocasiones, pretenden desdibujar la responsabilidad empresarial y cuya única medida de defensa para el trabajador es la solidaridad entre los diferentes contratantes o subcontratantes. También, se manejan otras terminologías como refiere Alvarado:

- Patrón, este término fue adjudicado al dador del trabajo, al jefe, director, etc., se aplica aún entre los trabajadores de nuestra nación, para distinguir a aquella persona que da órdenes, que genera trabajo y que representa la autoridad dentro de la agrupación. Al ser dictadas normas por los Estados, el vocablo se destinó para distinguir a esas personas como “empleadoras”.
- Empleador, concretamente para el caso de Colombia por medio de la ley 50 de 1990 se cambió la denominación “patrono” por la de “empleador”, nominación oficial que hoy se conserva y que en mucho sigue los lineamientos que la OIT (Organización Internacional del trabajo) ha formulado y sugerido dentro de la más moderna nomenclatura internacional y que se ha incorporado a los textos legales de los últimos años.
- Patrono: Posteriormente, sufrió una reforma o adición y se le dijo “patrono”. Término éste que ya figura así consagrado en las recopilaciones nacionales y primeramente dentro de las organizaciones internacionales como la OIT. El vocablo así transformado

jurídicamente en el de patrono, sigue figurando hoy día en algunas legislaciones americanas, p.16).

El código de trabajo de Guatemala en el Artículo 2 define que “Patrono” es toda persona individual o jurídica que utiliza los servicios de uno o más trabajadores, en virtud de un contrato o relación de trabajo. Sin embargo, no quedan sujetas a las disposiciones de este Código, las personas jurídicas de Derecho Público a que se refiere el Artículo 119 de la Constitución de la República. (p.2)

En la terminología que la Organización Internacional del Trabajo -OIT- emplea, utiliza el término “empleador”, sustituyendo por éste el de “patrono”. La ratificación de Convenios adoptados por la Conferencia Internacional del Trabajo, en los cuales se utiliza el término “empleador” permite que puedan emplearse indistintamente ambos términos, como ya lo hace la Constitución Política de la República en sus Artículos 102 y 103. Se refiere a la Constitución de 1956; actualmente dichas personas jurídicas de derecho público están reguladas en los Artículos 108 y 111 Constitucionales.

Un trabajador nacional es toda aquella persona que labora en su país natal, el cual cuenta con ciudadanía en ese país. En el país, residen varias personas que no son originarias (natalmente) de Guatemala, sin embargo, trabajan aquí. Esto quiere decir que un trabajador extranjero es toda aquella persona que trabaja en un país en el cual no es un ciudadano. Por lo que las empresas que deseen contratar a un extranjero deben completar una serie de requisitos que le permitan obtener un permiso de trabajo. Tal como lo indica el Reglamento de Autorización del Trabajo de Personas Extranjeras a Empleadores del Sector Privado. (Acuerdo Gubernativo Número 316-95).

Para el proceso de contratación de un trabajador nacional es más sencillo ya que únicamente se lleva a cabo a través de lo establecido en el contrato de trabajo acordado. Ambos trabajadores, nacionales como extranjeros, deben regirse por lo establecido en el código de trabajo de Guatemala.

Eitelbaum (2010) refiere una empresa transnacional es aquella que posee grandes dimensiones, dedicada a la producción de bienes o servicios. Posee filiales en otros países diferentes al originario y con ello logran expandir su influencia y económica a nivel mundial, controlando no solo la economía y el comercio internacional, sino también la tecnología y el desarrollo, cobrando enorme importancia en el mundo globalizado (p.261-263).

El ser trabajador en una empresa transnacional también limita la participación en el diseño estratégico de la empresa, ya que poseen una estructura establecida de otros países la cual debe seguirse.

Las empresas transnacionales ofrecen a los empleados una diversidad de beneficios dentro de los que se podrían mencionar, según Mejía (2016):

- Obtener reconocimiento en el valor del trabajo como empleado, ya que se obtiene la plaza en una empresa reconocida, al competir con trabajadores de todo el mundo.
- Trabajar en una multinacional presume trabajar en una empresa reconocida internacionalmente, lo cual permite que, al cambiar de trabajo, las referencias sean mejor valoradas y puede favorecer en los procesos de selección.
- Muchas empresas transnacionales ponen facilidades a sus trabajadores para cambiar de país, lo cual beneficia para trabajar en el extranjero.

- Acostumbran a ofrecer un paquete de seguros médicos de amplio alcance, esto es, una cobertura amplia que además se ofrece en distintas partes del mundo.
- Las transnacionales, generalmente ofrecen mejores opciones para ampliar la formación académica a cambio de garantizar una extensión del contrato de trabajo, lo cual apertura un nuevo puesto de trabajo.
- Este tipo de empresas poseen una larga jerarquía y muchos puestos de trabajo. Es decir, en caso de ser un empleado efectivo, las posibilidades de promoción son muchas y distintas. Sin embargo, puede llevar varios años. La remuneración es mayor y se reciben otros beneficios.

### ***1.3.8 Promoción Laboral***

Constituyen las oportunidades de crecimiento profesional que se otorgan a los colaboradores que laboran en una organización, que demuestren poseer los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para ocupar un nuevo puesto de trabajo, este movimiento vertical en la estructura de puestos implica asumir nuevas responsabilidades e incremento al salario. Fernández, (2011) define el ascenso de la siguiente forma:

Pueden considerarse como el cambio de un trabajador a puestos de mayor importancia y salario, siempre que este cambio de algún modo le sea debido y, por lo tanto, sea para la organización exigible en alguna forma. Ocurre cuando se cambia a un empleado a una posición mejor pagada, con mayores responsabilidades y a nivel más alto. Constituye una de las circunstancias más importantes de la historia laboral de un empleado. Por lo

general, al promover a un empleado se le concede un reconocimiento del desempeño anterior y del potencial a futuro (P.85).

### ***1.3.9 Traslado Laboral***

Un traslado laboral generalmente es permanente y requiere que el empleado cambie de residencia a largo plazo. La consideración legal de traslado sería un cambio de la vivienda habitual de al menos doce meses en un período de tres años. Los requisitos según Sánchez (2019) son:

1. Debe existir un puesto de trabajo anterior desempeñado de forma permanente.
2. El traslado debe ser a un centro de trabajo de la misma empresa.
3. Se debe avisar al empleado o a sus representantes legales con al menos, 30 días de antelación al traslado.

### ***1.3.10 Globalización***

DRAE (2006) “La globalización tuvo su primer proceso formal entre los años 1940 y 1950, motivado principalmente por razones económicas”. En esta época se extendió un modelo económico de división internacional del trabajo, que repartió en Europa la producción de la manufactura. Los países no europeos eran los encargados de la producción de la materia prima. Este modelo generó buenos resultados: logró acumular un capital considerable entre los países y, de la mano con los avances tecnológicos, dio origen a la Revolución Industrial.

La Revolución Industrial o el sistema capitalista industrial, contribuyó a que se creara un desequilibrio entre los países no europeos que aportaban la materia prima, y los países

industriales que se encargaban de producir la materia prima. Esto ocasionó que se produjera una sobreoferta generando libre comercio. Esta creación del libre comercio fue la primera solución a los problemas económicos del mundo, puesto que dio pie a los intercambios de mercancías y a la apertura de fronteras.

Con toda esta problemática de mano de obra y producción en Europa y Norteamérica, el poder y la inversión de capital comenzaron a pertenecer a las empresas más grandes. Las pequeñas empresas no tuvieron oportunidad y creció el proteccionismo. Martin-Cabello 2013, habla de cómo el liberalismo o libre comercio pasó a un segundo plano. El proteccionismo y nacionalismo cobra vida y surge la Primera Guerra Mundial; un tiempo después inicia la Segunda Guerra Mundial. Ambas guerras causaron mucho sufrimiento y un gran daño a la economía. A pesar de ello, al terminar la segunda guerra, el mundo se dividió en dos grandes bloques político-económicos: el bloque capitalista con el liderazgo indisputado de Estados Unidos y el bloque comunista, El Consejo de Ayuda Mutua Económica (COMECON) con el liderazgo también indisputado de la Unión Soviética. El poder atómico con que contaron ambos bloques expuso a la Humanidad al peligro de una guerra nuclear y, por primera vez, a la posibilidad de autodestruirse como especie. Este peligro produjo la llamada guerra fría, e incremento una conciencia de destino común como especie. (p.10).

El tema de la globalización es tan amplio que se puede tomar otros términos como: La mundialización, la cual sería la responsable de la creación de denominadores comunes en las preferencias de consumo de los más variados tipos, relacionándose con las mentalidades, hábitos y patrones, con estilos de comportamiento, usos y costumbres, con modos de vida, alcanzando directamente al universo de la cultura. Respecto a la globalización, aunque este dirigida hacia los

fenómenos de la economía transnacional, abarca también, los efectos y las consecuencias de la mundialización, teniendo en cuenta que, además de ocurrir en el plano de la economía, enlaza también las dimensiones de la cultura y de la política. Por tanto, en la globalización económica, el mundo en su totalidad es percibido como el lugar de la producción y de la comercialización. En cuanto a la planetización, actuando directamente sobre las relaciones de poder, se manifiesta como cortes y rediseños en las relaciones de poder internas de los países y como reformulaciones de las relaciones internacionales. La planetización es, por tanto, según el autor, “indisociable de los procesos de mundialización y de globalización, pues se trata de un conjunto de mutaciones ocurridas en las dimensiones políticas institucionales, político estratégicas y en las nuevas formas de organización y expresión de carácter social.” (DREIFUSS, 2000, p. 146).

La globalización significa:

“La perceptible pérdida de fronteras, del quehacer cotidiano en las distintas dimensiones de la economía, la información, la ecología, la técnica, los conflictos transculturales y la sociedad civil, y que modifica a todas luces con perceptible violencia la vida cotidiana y que fuerza a todos a adaptarse y a responder. El dinero, las tecnologías, y las informaciones traspasan las fronteras, como si estas no existieran. Inclusive cosas, personas e ideas que los gobiernos mantendrían, si pudieran, fuera del país. La globalización significa la muerte de la división.” (Beck, 1998, p.15).

También se puede definir como “un proceso histórico de integración mundial en diferentes ámbitos, que ha convertido al mundo en un lugar cada vez más interconectado permitiendo que los mercados y las empresas puedan extenderse, alcanzando una dimensión mundial.”. (Andrea, 2020).

El denominado proceso de globalización no es más que el resultado histórico del desarrollo de las fuerzas productivas, este fenómeno es consecuencia del desarrollo del capitalismo, el cual conforme a su misma evolución ha ido tomando las diferentes características que en la actualidad lo definen. El gran comercio marítimo y los progresos tecnológicos del capitalismo en el siglo XVI facilitan de alguna manera la vinculación de las metrópolis con el nuevo mundo.

A través de los varios cientos de años durante los cuales las reglas de soberanía han sido ampliamente comprendidas, el control del Estado nunca pudo ser dado por sentado. Los estados nunca pudieron aislarse del ámbito externo. La globalización y las normas internacionales intrusas no son un fenómeno nuevo sino viejo. Algunos aspectos del ámbito contemporáneo son únicos el número de organizaciones no gubernamentales transnacionales ha crecido dramáticamente, las organizaciones internacionales son más prominentes, el cibercrimen no podría existir sin el ciberespacio. Estos desarrollos sí desafían el control del Estado. Una pérdida del control puede precipitar una crisis de autoridad, pero aun una crisis de autoridad es sólo una condición necesaria pero no suficiente para desarrollar nuevas estructuras de autoridad. Nuevas reglas podrían emerger en una forma evolutiva como resultado del proceso de ensayo y error llevado a cabo por actores racionales pero miopes. Pero estos arreglos, como, por ejemplo, la acción policial internacional, probablemente coexistirán con las estructuras soberanas convencionales en vez de suplantadas.” La adaptabilidad de la soberanía es, si no otra cosa, un reflejo de su tolerancia frente a las alternativas “ (Krasner, 2001, p.40).

América Latina sigue siendo la región más desigual del mundo, lo que llevó a los sociólogos Kelly Hoffman y Miguel Ángel Centeno (2003) a denominarla “el continente

invertido”. Las estadísticas subestiman la verdadera dimensión del problema, ya que la desigualdad en la distribución de los recursos es aún más profunda que la de la distribución del ingreso, que es la que generalmente se mide. Pero incluso los datos del ingreso son preocupantes: a fines de los 90, en Brasil, por ejemplo, el ingreso del 10% más rico era 68 veces más elevado que el del 10% más pobre; en Guatemala, el porcentaje superior ganaba 55 veces más que el inferior. En el promedio de la región, el 10% más rico obtiene 48% de los ingresos, contra 29% de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Un problema relacionado con este, aunque no igual, es el de la pobreza: a comienzos del nuevo siglo, tras casi dos décadas de reformas, cerca de la mitad de la población latinoamericana vivía en la pobreza.

El fenómeno de la exclusión social, con su secuela de alienación y violencia, marca el paisaje social en prácticamente toda la región. Finalmente, el último aspecto negativo de las reformas neoliberales es el debilitamiento de la capacidad del Estado y de diversos actores sociales para lograr una distribución más equitativa de los beneficios sociales y las oportunidades. El Consenso de Washington recomendaba el achicamiento del aparato estatal y la reducción de la intervención pública. Así, el porcentaje de empleos en el sector público pasó de un promedio de 16% en 1990 a alrededor de 13% a finales de la década. Algunos países, como Panamá, Argentina y Honduras, vieron reducirse los puestos de trabajo en el Estado en un tercio durante el transcurso de la década (BID, p. 170, al citar estadísticas de la Organización Internacional del Trabajo- OIT).

Las empresas transnacionales que operan en América Latina siguen dependiendo de los insumos importados (Moreno-Brid, p. 163). La ausencia de políticas industriales se origina no solo en la tenaz persistencia de la ideología neoliberal, sino también en la falta de capacidad

estatal, que a su vez deriva de la insuficiencia permanente de recursos. Por eso, el fortalecimiento de la capacidad fiscal, que implica inducir a las empresas privadas y a los sectores privilegiados a pagar impuestos, es una condición esencial para la prosperidad de América Latina en la era de la globalización.

Las industrias de exportaciones competitivas, capaces de disputar un lugar en los mercados globales y que han experimentado una modernización significativa en su estructura empresarial, sus procesos productivos y sus técnicas de administración, muchas veces arrastran déficits ostensibles en sus recursos humanos. Este aspecto es especialmente importante si se compara con la situación de las mismas industrias de Asia del Este. El innovador estudio de Cecilia Montero (1997), sobre las empresas chilenas en los años 90 es muy claro: afirma que el área de recursos humanos es la más retrasada en cuanto a la transformación de las prácticas empresariales. Esto sería en buena medida un reflejo de factores actitudinales muy comunes en los gerentes de las empresas latinoamericanas, que limitan el ingreso de personal capacitado y con relativa autonomía, lo cual tiene consecuencias en la adquisición de habilidades, el bienestar del trabajador y las perspectivas a largo plazo para una capacitación continua.

Algunos sindicatos admitieron en los últimos años el hecho de que, para poder mantener una voz relevante en las industrias sometidas a una mayor competencia y una gran volatilidad de los mercados, tendrán que aceptar procesos de trabajo flexibles y autonomía administrativa. A cambio, los sindicatos reclamaron una mayor participación en las decisiones de producción, más seguridad laboral, oportunidades de capacitación y aumentos salariales atados a incrementos en la productividad. Pero fueron casos aislados. En general, los sindicatos se resistieron a considerar este tipo de negociaciones, denominadas “ajuste concertado”, que requieren mucha flexibilidad, tanto de los sindicatos como de las empresas. Pero, aunque aún generan mucha resistencia entre

trabajadores y empresarios, los intercambios de este tipo forman parte de un futuro inevitable, al menos si América Latina quiere insertarse en los procesos de globalización de manera de promover la creación de empleos de alta calidad y avanzar en la inclusión social.

En los países en vía de desarrollo, la escasa legislación laboral propicia un empleo precario propio de la industrialización del siglo XIX en Europa, con bajos salarios, largas jornadas laborales, trabajo infantil, inexistencia de derechos sociales y económicos y de seguridad e higiene en el trabajo. También podemos ver, el efecto más inmediato en Occidente, con la pérdida de oferta de trabajo como consecuencia directa de la deslocalización empresarial. Esta disminución del empleo ofertado en épocas de bonanza no había supuesto un problema puesto que los niveles de paro no eran preocupantes. Actualmente, con la crisis mundial y el alto nivel de desempleo en occidente ya supone un problema. En un contexto de mercado globalizado y libre competencia entre los países, occidente se encuentra en este momento en una posición de debilidad ya que le resulta muy difícil competir contra estos países por sus características: menor nivel de vida, mano de obra más barata, mayores recursos naturales, una cultura del trabajo más precaria y menos sensible con los derechos sociales entre otros.

“Guatemala fue una vez el país más desarrollado de Centroamérica probablemente, uno de los países más productivos de Latinoamérica, pero desde la independencia en 1821, viene retrocediendo hasta el punto de que hoy. En términos de Producto Interno Bruto (PIB) per cápita, el tercero de los cinco de la capitania, y el quinto si suma Panamá y Belice; y en desarrollo humano es uno de los últimos tres. Los primeros son Costa Rica y Panamá; los segundos Belice y El Salvador; de los últimos. “(Pérez, 2019, Columna El Siglo).

Guatemala se define por ser uno de los dos países más pobres de la región iberoamericana, mayoritariamente rural (más de tres cuartas partes de la población), con una tremenda disfunción en el reparto de la tierra (un 2% por ciento de los propietarios concentran el 65% del suelo), y con un 62% de la población rural que vive en condiciones de extrema pobreza. Junto a esas abismales diferencias, en los últimos años crecen los niveles de pobreza por razones estructurales:

El CAFTA (Dominican Republic-Central America Free Trade Agreement) en inglés, o TLC (Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos de América) en español, es un tratado que busca la creación de una zona de libre comercio entre los países firmantes. El congreso guatemalteco ratificó el 10 de marzo de 2005 el tratado mediante el Decreto 31-2005, con ciento veinte y seis votos a favor y doce en contra, dándole calidad de emergencia nacional al considerarle un tema de prioridad en el tratamiento legislativo. Fue el tercer país en ratificar, antecedido por El Salvador y Honduras. El 9 de marzo, el tratado fue presentando a la Asamblea Legislativa por el presidente de la comisión de Economía y Comercio Exterior, Mariano Rayo, sin haberse realizado ninguna discusión o estudio de la propuesta, el tratado fue ratificado y notificado al presidente de la república, para su respectiva publicación. La aprobación fue posible mediante el cambio de postura de la bancada del partido Unión Nacional de la Esperanza, quien dio sus votos a favor. Los objetivos Principales de un Tratado de Libre Comercio son:

- Eliminar barreras que afecten o mermen el comercio entre las zonas que firman el tratado.
- Promover las condiciones para una competencia justa.
- Incrementar las oportunidades de inversión.
- Proporcionar una protección adecuada a los derechos de propiedad intelectual.

- Establecer procesos efectivos para la estimulación de la producción nacional y la sana competencia.
- Ofrecer una solución a controversias.

Después de que se aprobó el Tratado de Libre Comercio, no se cumplen las medidas necesarias para las empresas nacionales porque estas regulaciones son aprobadas solo parcialmente por el Congreso de la República y no se implementan adecuadamente, por lo que el impacto de la implantación del Tratado de libre comercio (TLC) hace quebrar a muchas pequeñas y medianas empresas perdiéndose muchos puestos de trabajo. Los desempleados y pequeños empresarios afectados hacen crecer la economía informal y la emigración de mano obra al extranjero, principalmente a Estados Unidos. El comercio con los Estados Unidos se vuelve más negativo para el país, las exportaciones no se incrementan, pero las importaciones si, con lo que se tiene un impacto negativo en la balanza comercial y en la balanza de pagos.

Según Gustavo Palma, citado por Claudia López y Danilo Rivera (2013), desde la época colonial, la actividad económica generadora de riquezas se concentró en la extracción de recursos, actividad facilitada por una amplia disponibilidad de mano de obra que se nutrió de desplazamientos. Este modelo ha sufrido algunas adaptaciones; por ejemplo, cuando en el siglo XIX, la finca se volvió el centro de las actividades y modelo para toda una “estructura mental” (p11).

Así, según estos informes se constata que el fenómeno de la migración en el siglo XX se origina por varias circunstancias: la Organización Internacional para las Migraciones, cita la modernización de la década de 1950, por medio de inversiones estadounidenses, como el primer momento; como segundo, un fenómeno natural, el terremoto de 1976 y como tercero, la violencia que se generó durante el conflicto armado interno, que sufrió el país durante la década

de 1980. Durante ese periodo se constituyeron núcleos indígenas en Estados Unidos, que después sirvieron de puente, cuando la integración de Guatemala al proceso de globalización aceleró la migración al Norte.

La Organización Internacional para las Migración actualizó y presentó al Estado de Guatemala para facilitar datos confiables, transparentes y verificables que sirvan no solo para la toma de decisiones informadas, de políticas, proyectos y planes que beneficien a los migrantes. Jean Paul Vargas, director de Integración en la Secretaría General del Sistema de Integración Centroamericana (SG-Sica), afirma que: “Centroamérica es toda una historia de migraciones y la migración es una estrategia para sobrevivir en un ambiente económico tradicionalmente desfavorable”. Según la Comisión del Migrante, una proporción de 97.4% de la gran mayoría de guatemaltecos, documentados o no, migran hacia los Estados Unidos de América. Solo la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), registró en 1990 un aumento de 225 mil migrantes a más de un millón en el 2010. En el 2015 llegaron 76 mil inmigrantes a Guatemala. Asimismo, otras estimaciones ubican alrededor de un millón y medio de guatemaltecos en Estados Unidos. En los últimos cuatro años, hasta 2015, Guatemala ha recibido US\$21 mil 716 millones equivalentes a Q173 mil 95 millones. (Cuesta, 2018, Prensa Libre).

La globalización no solo influye positivamente en el crecimiento económico, sino también en algunos aspectos de calidad y expectativa de vida. Varios artículos evidencian que existe una correlación negativa entre la globalización y la pobreza, evidenciando también que la globalización ha promovido no solo el crecimiento económico, sino también la equidad de género y los derechos humanos, aunque incrementa la desigualdad adentro de los países. Sin embargo, los beneficios del crecimiento económico y de la ampliación de los mercados mundiales más que compensar, aumentan los costos de la desigualdad.

La población guatemalteca desempeña varias tareas al mismo tiempo, lo que se traduce en subocupación, como por ejemplo un empleado de tiempo completo necesita ingresos extras por lo que también mantiene un empleo informal. La falta de cualificación laboral impide la rentabilidad y la dedicación a una tarea fija en la que se adquieran las destrezas y habilidades necesarias para el desempeño útil y rentable de la misma. Esta puede ser la principal razón por la que las empresas buscan el talento humano de otros países, o bien las transnacionales traen a los empleados a residir al país.

### ***1.3.11 Tipos de Empresa***

Según el ámbito de Actividad resulta importante cuando se quiere analizar las posibles relaciones e interacciones entre la empresa y su entorno político, económico o social. En este sentido las empresas se clasifican según Banco Industrial (2021), en:

- Empresas Locales: Aquellas que operan en un pueblo, ciudad o municipio.
- Empresas Provinciales: Aquellas que operan en el ámbito geográfico de una provincia o estado de un país.
- Empresas Regionales: Son aquellas cuyas ventas involucran a varias provincias o regiones.
- Empresas Nacionales: Cuando sus ventas se realizan en prácticamente todo el territorio de un país o nación.
- Empresas Transnacionales: Cuando sus actividades se extienden a varios países y el destino de sus recursos puede ser cualquier país.

Cabe recordar que las denominadas por Dreifuss, como CETs (o lo que normalmente, también denominados de empresas o corporaciones multinacionales), apoyadas por sus Estados en la definición y en la defensa de los acuerdos institucionales de alcance global, fueron directamente responsables, en las décadas de los años 70 y 80, por la multinacionalización de las economías nacionales, constituyendo el eje director Norte-Norte y propiciando la abertura receptora en el eje Sur-Sur. Entendemos por eje Norte-Norte, el eje formado por las relaciones económicas entre los países ricos, desarrollados o también, utilizando otro término más real, por los países capitalistas que constituyen el centro o el núcleo del poder económico del sistema capitalista mundial, entre ellos EE. UU., la Unión Europea, y Japón. Por otra parte, el eje Sur está formado por los países periféricos o dependientes, respecto de los países anteriormente citados. Las relaciones de dependencia de los países periféricos respecto a los países centrales tienen carácter histórico y estructural, impidiendo que los países periféricos puedan acceder al mismo nivel de desarrollo que los países centrales.

En años recientes, importantes cambios se han presentado en el sistema económico mundial. Uno de los fenómenos más notables de la economía contemporánea, es la presencia dominante y el crecimiento acelerado de las empresas transnacionales. Éstas, desempeñan un rol importante como parte de los llamados “nuevos actores”. Son una manifestación de la globalización en la que actualmente se vive. La globalización se comprende como el proceso por el que la creciente comunicación e interdependencia entre distintos países del mundo unifica mercados, sociedades y culturas dándoles con esto un carácter global.

Los modos de producción y movimientos de capital se ordenan a escala planetaria. Mientras, que Trajtenberg, (2000), refiere “los gobiernos van haciendo una transición en sus

atribuciones tanto en términos de recursos, como en términos de influencias, en lo que se ha denominado la sociedad en red” (p.1)

Se denominan transnacionales, a las empresas que producen en más de un país, que exportan e importan, por lo que traen como consecuencia el incremento en los flujos de inversión extranjera directa. Son empresas que desbordan las fronteras nacionales, instalando activos o productivos, asumiendo el control de ellos en más de un país.(Vidal, 2003, p.p.1-18).

Aclarando que empresa transnacional responde a la denominación oficialmente aceptada por Naciones Unidas, y que es la más comúnmente utilizada en América Latina, estas empresas son producto de acuerdos entre gobiernos y operan, naturalmente, por lo menos en los países copropietarios.

La transnacionalización se da en forma más que proporcional en los sectores de tecnología avanzada. A la vez, las corporaciones que tienen más probabilidad de transnacionalizarse, son aquéllas que mantienen un dominio tecnológico en su área de actividad; las empresas transnacionales muestran estadísticamente una mayor propensión a la investigación y desarrollo que las empresas nacionales y evidencian, por otra parte, una mayor productividad del trabajo. En asociación con lo anterior, estas empresas cuentan con una mayor proporción de administrativos en la fuerza de trabajo que las empresas nacionales.

Adicionalmente, se puede decir que una de las características de la empresa transnacional es que siempre prevalecerá una organización y estructura en base a las políticas de la empresa matriz y será esta quien envíe órdenes a las empresas del resto de países. Además, entre las propiedades de una empresa transnacional se destaca:

- Todas las empresas transnacionales funcionan de forma privada, y lo hacen siempre a través de diferentes inversores y accionistas, que son los que al mismo tiempo definen las estrategias de actuación.
- Las empresas transnacionales se caracterizan por la deslocalización, y esa es su estrategia principal, de tal modo que antes de abrir una nueva empresa filial en otro país se llevará a cabo un estudio de mercado que pueda definir cuáles son las condiciones más beneficiosas para la empresa. En esta línea es fundamental la legislación de cada país en particular.
- El estudio de la competencia es la máxima de las empresas transnacionales debido a que su objetivo siempre es obtener el máximo beneficio posible, por lo que previamente cuando estudia los nuevos mercados en los que puede participar siempre tendrá en cuenta cómo puede reducir los costos.

### ***1.3.12 Empresas Transnacionales en Guatemala***

El capitalismo ha estado presente durante todo el devenir histórico de Guatemala, la globalización ha sido la vía conductora que le facilitó su asentamiento. Al analizar el impacto de la globalización en Guatemala se puede iniciar desde el año 1996 tiene su causa en la firma del Acuerdo de Paz firme y duradera, lo cual se encuentra directamente relacionado con la total apertura al panorama internacional que vive el país desde ese momento.

Una de las estrategias que el gobierno empleó para la firma del Acuerdo de Paz firme y duradera, vino directamente relacionada con la exigencia del mercado económico internacional por invertir sus capitales en contextos de paz y seguridad. Asumiendo esta premisa el gobierno forzó la firma de los acuerdos pensando que estos asegurarían la entrada del país a la globalización, y que de este modo se estimularía el crecimiento económico expandiendo sus

bienes por toda la población. Pero no solamente no ha ocurrido esto, sino que la pobreza se ha agudizado y los conflictos de base que se negociaron para la firma del Acuerdo de Paz firme y duradera han sido totalmente vulnerados, o en el mejor de los casos olvidados. Por ello en la actualidad el país se encuentra con problemáticas muy latentes cuya raíz se sitúa en las demandas que marcaron el inicio de la guerra. Por lo que las problemáticas históricas y que siguen aquejando al país se repiten, pero en el nuevo marco de la globalización.

En 1995 Guatemala entra a formar parte de la Organización Mundial del Comercio (OMC), lo cual le abre las puertas para adaptar la política económica a las demandas del mercado internacional, lo que ocasiona un auge en la privatización de las entidades propiedad del estado y el consecuente aumento de la Inversión Extranjera Directa (IED).

Con la firma de los Acuerdos de Paz se logró la mayor estrategia política del gobierno era atraer la inversión directa extranjera mediante la privatización de 56 empresas de propiedad estatal, siendo avalado por el recién creado Comisionado Presidencial para la Modernización. De esta manera, y con el consejo de algunos bancos de capital extranjero, se fueron privatizando los servicios de telecomunicaciones, de energía y de transportes.

El resultado fue la entrega de estos servicios a manos de empresas de capital extranjero, con lo que se inició la etapa del expolio. Por fin, se había consolidado lo que el mercado internacional andaba buscando: el control de los recursos naturales de un país rico ambientalmente, el dominio de las vías de comunicación para el paso de mercancías en Centroamérica, y mucha mano de obra para la producción a un muy bajo coste y con pocos Derechos Laborales y muy flexibles. Sucesivamente con todos los procesos se puede ver como a partir del 2000 hasta la actualidad, desde los diferentes gobiernos de Guatemala se han estado

firmando una serie de Tratados de Libre Comercio, tanto de carácter bilateral como multilateral, que han contribuido a la configuración de una economía basada en la exportación e importación.

Es importante mencionar que a través de dichos tratados el gobierno compromete al país a salvaguardar los intereses de las empresas internacionales en su mayoría provenientes del Norte de América,” sumergiendo a la población a trabajar en situaciones laborales precarias y no dando la oportunidad de mejorar la calidad de vida en el país.” (Plaza, 2014, p.1)

Los principales sectores estratégicos en los que las multinacionales extranjeras han venido operando en Guatemala son el energético, mediante la extracción de petróleo y la instalación de complejos hidroeléctricos, y la minería, con impactos ecológicos, sociales, comunitarios y en términos de derechos humanos especialmente nocivos. Por otro lado, economistas afirman que las multinacionales juegan un papel clave en el proceso de integración del país en la economía mundial puesto que gracias a su inversión crece la competitividad del mercado a nivel internacional y que estos son generadores de empleos.

## **Capítulo II**

### ***2.1 Enfoque y modelo de investigación***

La investigación se realizó con un enfoque mixto, ya que permitió utilizar más de un método para obtener resultados. En su mayor parte, esto involucró el desarrollo de la investigación combinando una metodología cuantitativa con una cualitativa, para así obtener resultados más extensos. Como metodología cuantitativa, se utilizaron instrumentos como la escala Likert, para identificar los factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados; también una escala de apreciación con la que se buscó analizar la influencia del liderazgo extranjero en el desempeño de los trabajadores nacionales, con base a los resultados obtenidos durante el proceso de investigación. Y como método cualitativo se realizó una entrevista semiestructura con la que se podría analizar la influencia del liderazgo extranjero en el desempeño de trabajadores nacionales.

### ***2.2 Técnicas***

#### ***2.2.1 Técnica de muestreo***

Mediante una investigación de campo, la cual consistió en recolectar datos de la realidad con el grupo objetivo del cual se obtuvo la información, se trabajó con muestreo intencional, el cual consistió en que los elementos seleccionados para la muestra fueron elegidos por la persona encargada de apoyar el proceso del proyecto, según las generalidades brindadas por las estudiantes. El grupo de estudio estuvo conformado por 25 adultos que oscilan entre 20 a 50 años, provenientes de la ciudad capital y sus alrededores.

## ***2.2.2 Técnicas de recolección de datos***

### ***2.2.2.1 Evaluación de desempeño***

Esta herramienta permitió comprobar el grado de cumplimiento del rendimiento, competencias y conducta de las personas. Las competencias fueron clasificadas en Orientación a resultados, Calidad, Relaciones interpersonales, Iniciativa, Trabajo en equipo, Organización, Comunicación. Se ejecutó en línea debido a la pandemia de COVID, en los periodos brindados por la empresa de 2:00 pm a 4:00 pm durante los meses de agosto - septiembre 2021.

### ***2.2.2.2 Encuesta***

Se realizó por medio de una escala de Likert que abarcó las siguientes categorías en que se evaluaría cada ítem: De acuerdo, en desacuerdo y neutral, las cuales permitieron conocer la opinión de los trabajadores sobre 40 preguntas, sobre los factores que afectan de mayor forma su desempeño laboral. Los factores evaluados fueron: reconocimiento profesional, capacitación, identificación con la empresa, crecimiento y liderazgo.

Para el análisis de los resultados, se consideró la frecuencia con la que los trabajadores evaluaron cada pregunta con cada categoría, esto permitió determinar el orden de los factores que más afecta su desempeño laboral. Se ejecutó en línea debido a la pandemia de COVID, en los periodos brindados por la empresa de 2:00 pm a 4:00 pm durante los meses de agosto - septiembre 2021, considerando que la elaboración de la encuesta no presentó ningún riesgo físico ni emocional para los participantes.

### **2.2.2.3 Entrevista**

Esta técnica se realizó a través de una entrevista semiestructuradas. La cual está formada por 15 preguntas, organizadas de la siguiente forma:

- Pregunta 1 a la 4, permitió obtener información sobre el conocimiento que poseen los trabajadores sobre la globalización.
- Pregunta 5 a la 11, permitió obtener información sobre las características y la influencia que puede ejercer un liderazgo extranjero en un trabajador nacional.
- Pregunta 12 a la 15 permitió visualizar el desempeño y el interés que los trabajadores nacionales pueden tener en dirigir una empresa extranjera.

Se utilizó para el análisis de los resultados, un consolidado descriptivo de las respuestas que brindaron los colaboradores en el desarrollo de la entrevista. Permitiendo describir su percepción sobre la globalización, la influencia que ejerce un líder extranjero, así como su interés en ser considerado para dirigir una empresa extranjera. Garantizando el anonimato en las respuestas brindadas. Las entrevistas se realizaron en línea debido a la pandemia de COVID, en los periodos brindados por la empresa de 2:00 pm a 4:00 pm durante los meses de agosto y septiembre 2021.

### **2.2.3 Técnicas de análisis de datos**

Según los instrumentos seleccionados, para analizar los datos cuantitativos obtenidos de la escala de apreciación y de la escala Likert, se utilizó la estadística descriptiva, representado por medio de tablas y gráficos. Para analizar los datos cualitativos de la entrevista se utilizó un cuadro con las respuestas categorizadas para su interpretación.

## ***2.3 Instrumentos***

### ***2.3.1 Consentimiento informado***

El consentimiento informado es un documento informativo en donde se invitó a las personas a participar en la investigación. Los participantes leyeron, aceptaron y firmaron los lineamientos que establece el consentimiento informado para participar en el estudio, así como también permitió que la información recolectada durante dicho estudio pueda ser utilizada por el o los investigadores del proyecto en la elaboración de análisis y comunicación de esos resultados.

### ***2.3.2 Escala de apreciación***

La escala de apreciación se utilizó para presentar una serie de rasgos de conducta o desempeño sobre lo que se aprecia o estima la intensidad de dicha conducta, al menos en tres categorías cuantitativas. El grado de presencia se expresó mediante factores cualitativos. Este instrumento fue un buen aliado para recolectar la información frente a comportamientos o acciones que se deseaban analizar y clasificar. Se realizó una evaluación de desempeño a los colaboradores que tenían personal a cargo en una empresa transnacional, mediante método de escala de apreciación, la cual evaluó el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados como alta, moderado y bajo.

## **Ficha técnica**

- **Técnica:** Evaluación de desempeño
- **Autores:** Ericka Miranda y Ana López

- **Año de elaboración:** 2,020
- **Administración:** Individual
- **Duración:** 15 minutos
- **Sujetos de aplicación:** líderes extranjeros de diferentes nacionalidades entre 20-50 años que asuman un puesto de liderazgo con personal a su cargo.

### ***2.3.3 Escala Likert***

La escala tipo Likert se utilizó para medir que factores que influyen en el desempeño de los trabajadores guatemaltecos. Representa un conjunto de opciones de respuesta, cuantitativas, que abarca un rango de opiniones sobre los aspectos de los líderes extranjeros y de una empresa transnacional, las variables planteadas fueron aspectos de: Pertenencia, Reconocimiento, Capacitación, Comunicación, Crecimiento profesional / Promoción laboral y Liderazgo. La encuesta se realizó a 25 empleados mediante una escala Likert.

#### **Ficha técnica**

- **Técnica:** Encuesta
- **Autores:** Ericka Miranda y Ana López
- **Año de elaboración:** 2,020
- **Administración:** Individual
- **Duración:** 20 minutos
- **Sujetos de aplicación:** Colaboradores nacionales entre 20-50 que trabajen en una empresa transnacional.

### **2.3.4 Guía de entrevista**

Con este instrumento cualitativo se buscaba mantener un diálogo entre dos personas con una guía semiestructurada, el entrevistador realizó una serie de preguntas al entrevistado. El objetivo era recopilar información sobre el tema de globalización, liderazgo, y promociones laborales con las mismas preguntas, en el mismo orden, y en una situación similar; de modo que las diferencias son atribuibles a las diferencias entre las personas entrevistadas.

Estaba conformado por 15 preguntas, para conseguir retroalimentación directa sobre el tema de investigación.

#### **Ficha técnica**

- **Técnica:** Entrevista
- **Autores:** Ericka Miranda y Ana López
- **Año de elaboración:** 2,020
- **Administración:** Individual
- **Duración:** 30 minutos
- **Sujetos de aplicación:** Colaboradores nacionales entre 20-50 que trabajen en una empresa transnacional.

## 2.4 Operacionalización de objetivos, categorías/variables

Objetivos	Definición conceptual categoría/ variable	Definición operacional categoría/variable	Técnica	Instrumento
1. Evaluar el desempeño laboral de los trabajadores nacionales.	Desempeño laboral: es el rendimiento laboral y la acciones que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su puesto de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientación a resultados</li> <li>✓ Calidad de trabajo</li> <li>✓ Relaciones interpersonales</li> <li>✓ Iniciativa</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Organización</li> <li>✓ Comunicación</li> </ul>	Evaluación de desempeño	Escala de apreciación
2. Identificar los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores	Factor: Elemento, circunstancia, influencia, que contribuye a producir un resultado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pertenencia</li> <li>✓ Reconocimiento</li> <li>✓ Capacitación</li> <li>✓ Comunicación</li> <li>✓ Crecimiento profesional / Promoción laboral</li> <li>✓ Liderazgo</li> </ul>	Encuesta	Escala Likert
3. Analizar la influencia del liderazgo extranjero en el desempeño de los trabajadores nacionales	Liderazgo extranjero: persona que tiene la capacidad de influir en otros siendo originario de un país diferente	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Globalización</li> <li>✓ Características del liderazgo extranjero</li> <li>✓ Trabajador nacional</li> </ul>	Entrevista	Guía de entrevista

## Capítulo III

### *3.01 Características del lugar y de la muestra*

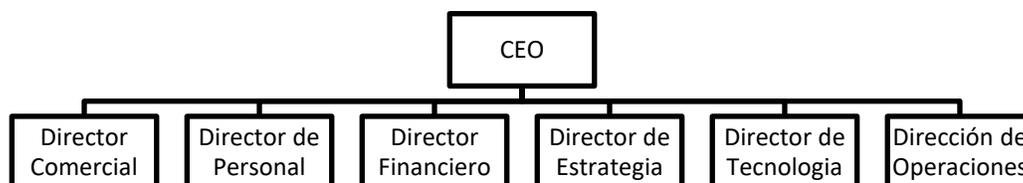
#### *3.1 Características del lugar*

Allied Global es una empresa transnacional plurilingüe, su sede principal se encuentra en ciudad de Guatemala, ofreciendo alrededor de 2,000 empleos para la población guatemalteca. Cuentan con cinco instalaciones físicas en el perímetro de la ciudad, siendo su casa matriz en zona 13. Sus centros de trabajo se encuentran ubicados estratégicamente por ejemplo, tres de sus sedes están ubicadas cerca de estaciones de Transmetro, para facilitar el transporte de los empleados, sus instalaciones están creadas para brindar un ambiente agradable de trabajo, puesto que cuentan con espacios abiertos para la sala de operaciones, donde los empleados están ubicados en cubículos de 1x1 metro cuadrado para cada persona, a todos los colaboradores le brindan equipo de cómputo y las herramientas requeridas para ejecutar las funciones establecidas; así mismo tienen presencia en Honduras, Colombia, México, Estados Unidos, y Filipinas.

Su giro comercial consiste en brindar servicios empresariales y tecnológicos en idioma español como en inglés, a toda empresa que desee tercerizar procesos como: servicio al cliente, ventas, soporte técnico, y servicios de tecnología, con el fin de optimizar los recursos humanos y financieros. Allied Global inició operaciones en 2005 en Ciudad de Guatemala con un Contact Center con 50 empleados, brindando servicios para una empresa local de telecomunicaciones.

En 2008, Allied Global ingresó al mercado estadounidense y comenzó a brindar servicios bilingües. Posteriormente en 2013, Allied Global adquirió Marketlink, una empresa estadounidense con más de veinte años de éxito en la industria de centros de contacto. Hoy, han crecido a más de 6,500 empleados en distintos países y cuentan con 10 centros de trabajo.

Su visión es: “Ser impulsores de desarrollo y creadores de oportunidades”; y su misión es: "Crear valor para nuestros Aliados, clientes y accionistas, con pasión por la mejora continua". Según ha indicado la Licenciada Nathaly Juárez, están integrados jerárquicamente de la siguiente forma: (comunicación personal, 31 de agosto 2021).



Actualmente, por la situación mundial de pandemia, la Licenciada Nathaly Juárez indicó que la empresa se encuentra ejecutando sus funciones en una modalidad home office (teletrabajo) en un 90%, desde el año 2,020, (comunicación personal, 31 de agosto 2021). si bien esta situación afecta duramente a todo el segmento empresarial, la empresa refiere que, por su giro de negocio, la infraestructura tecnológica y personal capacitado fue fácil adaptarse a esta situación. Así mismo hoy en día cuentan con todas las medidas de bioseguridad y protocolos de prevención y reacción para enfrentar la situación por enfermedad de COVID, y todas las variantes que se han desencadenado.

### ***3.1.2 Características de la muestra***

Allied Global cuenta con una política de no discriminación tanto de edad, genero, raza, nacionalidad, estado migratorio, entre otros. Tienen una diversidad de trabajadores dadas las condiciones laborales que ofrecen en cuanto a flexibilidad de horarios, rango de edad, que abarca desde los 18 años hasta los 65 años, libertad de tener tatuajes en el cuerpo y vestimenta dado que

no utilizan un uniforme que los categorice. La Licenciada Nathaly Juárez indicó que la empresa esta segmentada en un 80% en posiciones operativas y un 20% en posiciones administrativas, (comunicación personal, 31 de agosto 2021). Adicional de los idiomas que los empleados de Allied Global dominan menciona que el más común que es el español y el inglés, asimismo manejan pequeñas cuentas en lengua materna como: Akateko, Ixil, Kek'chi, Kaqchikel, Kanjobal y Mam Allied Global. El 100% de los empleados son graduados a nivel diversificado, un 30% son profesionales, un 50% continúa estudiando en la universidad, y un 20% no ingreso a la universidad. El 64% de los colaboradores, son hombres y el 36% mujeres, habiendo 60% de solteros, 32% casados, y 8% viven en unión libre, datos obtenidos de encuesta aplicada a 25 sujetos trabajadores de la empresa transnacional Allied Global, en la ciudad de Guatemala 2021.

Con el propósito de poner siempre a las personas primero, la empresa implemento dentro de su cultura el “People First”. Como parte de una estrategia que les brinda transporte gratuito y seguro de vida a las personas que trabajan en horarios nocturnos. Fomentar la comunicación es uno de los fines en Allied Global, para ello se enfocan en tener una cultura de puertas abiertas. Cuentan con una serie de canales que promueven, además de la comunicación, la participación y la motivación, una Guía de Valores, en la cual todos los líderes son responsables de realizar actividades con el fin de integrar a los equipos y abrir espacios para compartir experiencias personales. También tienen los “huddles”, reuniones diarias con los líderes del departamento de Operaciones, en las que discuten actualizaciones de productos y servicios. (datos estadistas proporcionados por Allied University octubre, 2021).

### 3.2 Presentación e Interpretación de Resultado

#### *Evaluación del Desempeño.*

Se aplicó la evaluación de desempeño laboral por conjunto a la muestra de 12 sujetos, comprendidos entre los 20 y 50 años, líderes extranjeros que tienen personal guatemalteco a su cargo. El instrumento fue enviado por medio de un enlace directamente al contacto de recursos humanos para que este lo proporcionara a los líderes participantes, dado que todo el personal se encontraba en modalidad de teletrabajo y algunos se encontraban en su país de origen.

**Tabla 1**

Promedio de la evaluación de desempeño laboral de trabajadores guatemaltecos por categoría.

<b>Factores</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>
<b>Orientación de resultados</b>	25%	75%	0%	0%
<b>Calidad</b>	33%	65%	5%	0%
<b>Relaciones interpersonales</b>	75%	22%	3%	0%
<b>Iniciativa</b>	10%	32%	44%	14%
<b>Trabajo en equipo</b>	8%	46%	46%	0%
<b>Organización</b>	18%	61%	21%	0%
<b>Comunicación</b>	29%	63%	6%	2%
<b>Promedio total</b>	28%	52%	18%	2%

FUENTE: Evaluación del desempeño colectiva, aplicada a 12 sujetos de origen extranjero con un puesto de liderazgo en una empresa transnacional. Ciudad de Guatemala 2021.

Los datos obtenidos durante la investigación se pueden apreciar que el porcentaje más alto es en se encuentra en la categoría de “Relaciones interpersonales” con un 75% de aceptación en que SIEMPRE actúan de forma positiva ante este factor; y en segundo lugar la “Orientación a resultados” con un 75% en que casi siempre cumplen con este factor. Por el contrario, los

factores que donde se evidencia oportunidad de mejora son con “El trabajo en equipo” obteniendo el 46% y “La iniciativa” con el 44% de selección.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por cada factor a través de graficas de sectores:

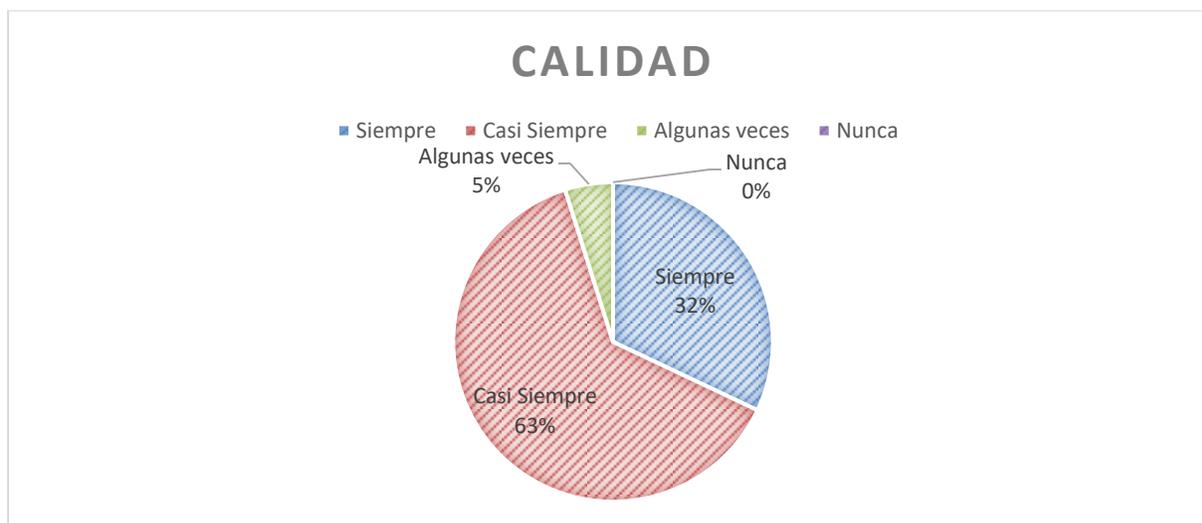
Gráfica No. 1



FUENTE: Evaluación del desempeño colectiva, aplicada a 12 sujetos de origen extranjero con un puesto de liderazgo en una empresa transnacional. Ciudad de Guatemala 2021.

La gráfica número 1, muestra que el 75% de los sujetos seleccionaron que los colaboradores guatemaltecos de una empresa transnacional casi siempre están orientados a los resultados, y el 25% seleccionó que siempre, lo que representa un grado adecuado de aceptación para los líderes extranjeros.

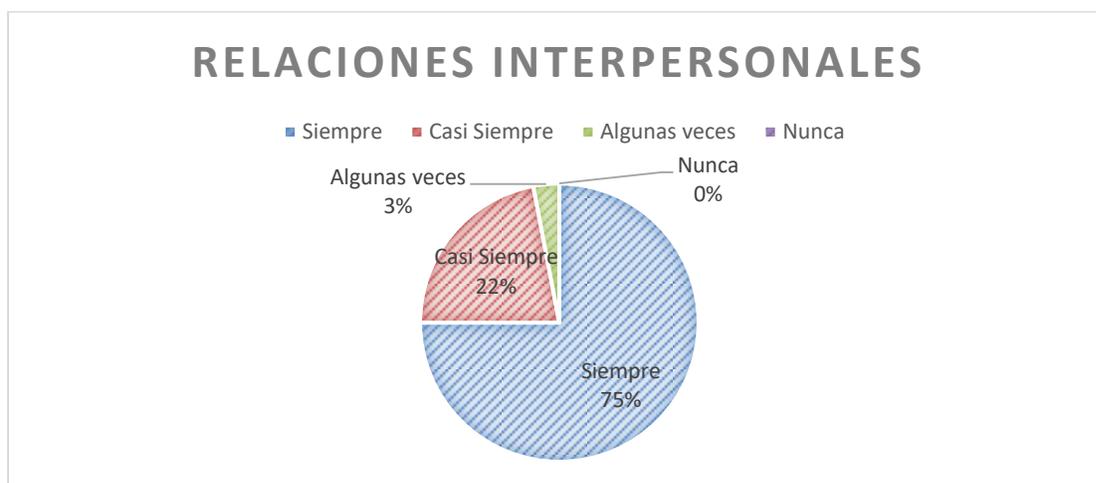
Gráfica No. 2



FUENTE: Evaluación del desempeño colectiva, aplicada a 12 sujetos de origen extranjero con un puesto de liderazgo en una empresa transnacional. Ciudad de Guatemala 2021.

El 63% de los líderes extranjeros indicaron que los trabajadores guatemaltecos, casi siempre cumplen con calidad el trabajo, mientras que el 32% indicó que siempre lo realizan, representando la fiabilidad de la mano de obra nacional, evidenciando que este es un factor importante del porque las empresas extranjeras, buscan la mano de obra guatemalteca.

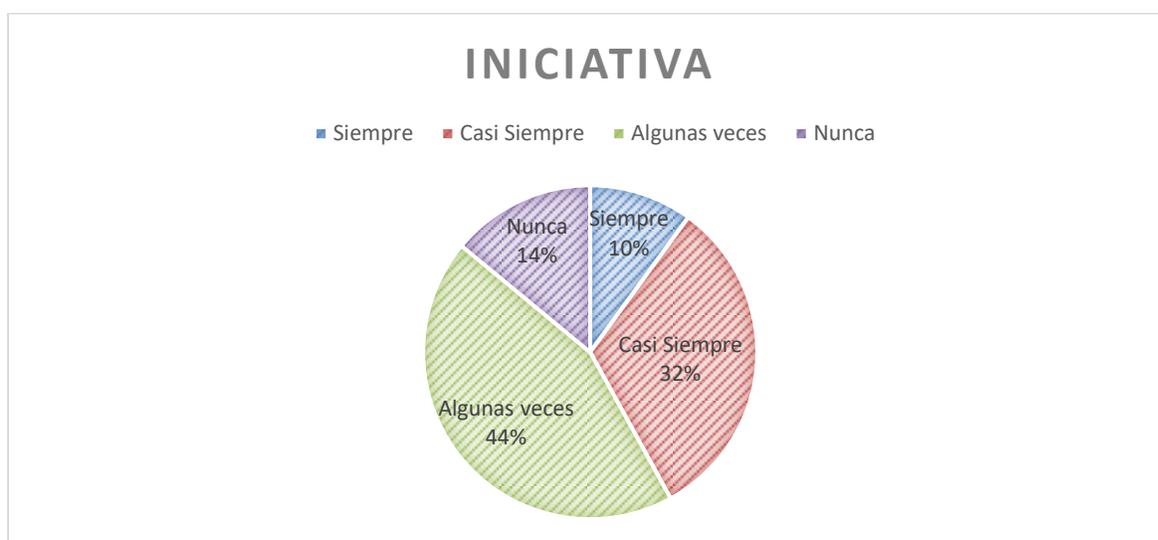
Gráfica No. 3



FUENTE: Evaluación del desempeño colectiva, aplicada a 12 sujetos de origen extranjero con un puesto de liderazgo en una empresa transnacional. Ciudad de Guatemala 2021.

Los líderes extranjeros valoran las relaciones interpersonales siendo esenciales para el logro de objetivos, porque representa ambientes de trabajo saludable, lo que promueve el incremento de la productividad, según la gráfica el 75% indicó que los trabajadores guatemaltecos casi siempre mantienen buenas relaciones interpersonales, y el 22% indicó que es siempre que este factor se identifica.

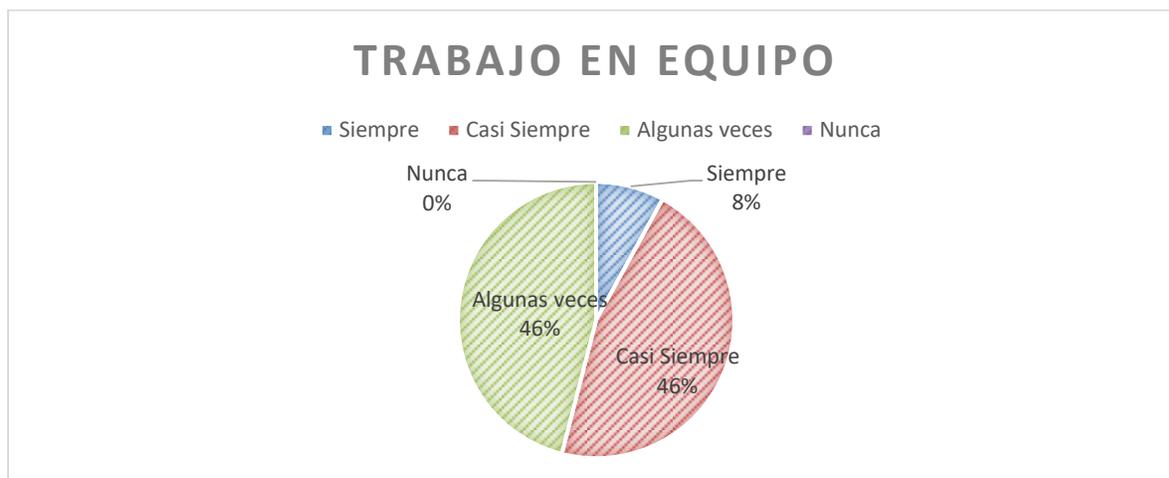
Gráfica No. 4



FUENTE: Evaluación del desempeño colectiva, aplicada a 12 sujetos de origen extranjero con un puesto de liderazgo en una empresa transnacional. Ciudad de Guatemala 2021.

La iniciativa es un aspecto que no favorece a los trabajadores nacionales, según el 44% de los líderes extranjeros indicó que algunas veces tienen iniciativa para realizar sus tareas y obligaciones demostrando que necesitan supervisión para realizar el trabajo, también se puede interpretar que la falta de iniciativa es un efecto del miedo al rechazo. Por otro lado, el 32% indicó que casi siempre tienen iniciativa y un 14% que nunca la tienen.

Gráfica No. 5



FUENTE: Evaluación del desempeño colectiva, aplicada a 12 sujetos de origen extranjero con un puesto de liderazgo en una empresa transnacional. Ciudad de Guatemala 2021.

Según la gráfica número 5, demostró que el criterio de los líderes extranjeros se encuentra dividido, por un lado, el 46% indicó que los trabajadores nacionales, si trabajan en equipo, mientras que el otro 46% seleccionó que algunas veces cumplen. El trabajo en equipo es una de las consideraciones más importantes para las empresas hoy en día porque mientras las personas estén comprometidas en la realización de una actividad, son más y mejores los resultados que se obtienen en beneficio de la organización.

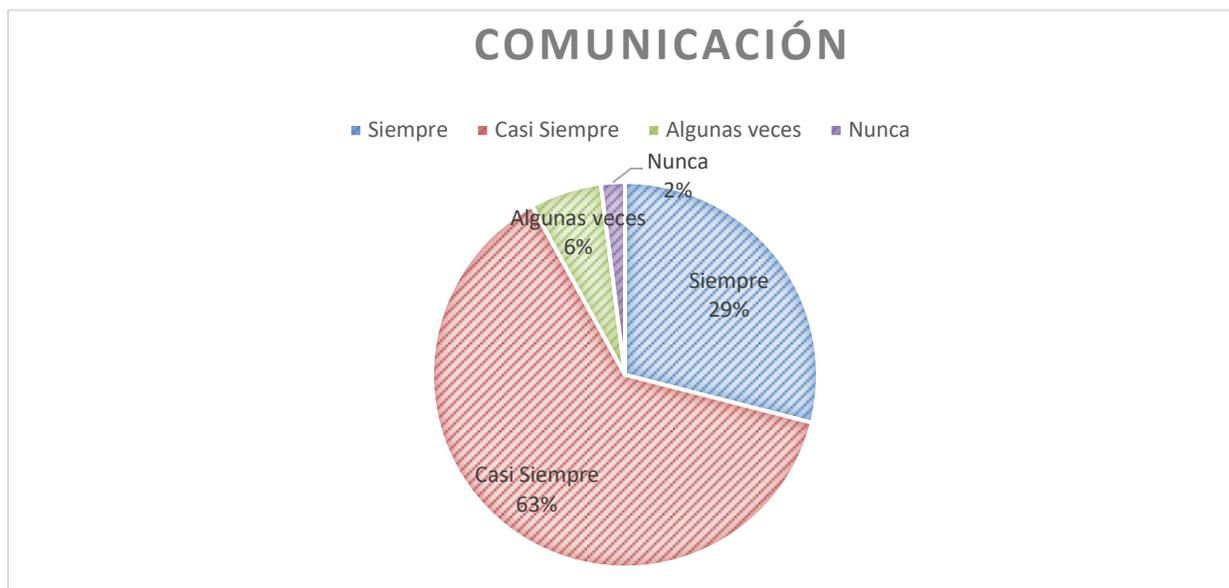
Gráfica No. 6



FUENTE: Evaluación del desempeño colectiva, aplicada a 12 sujetos de origen extranjero con un puesto de liderazgo en una empresa transnacional. Ciudad de Guatemala 2021.

El 61% de los líderes extranjeros indicó que casi siempre los trabajadores guatemaltecos, demuestran que son organización para realizar el trabajo, este factor también se encuentra relacionado con la planificación y la calidad para cumplir con los objetivos, evidenciando que existe optimización del tiempo, mejor y mayor enfoque en las tareas,

Gráfica No. 7



FUENTE: Evaluación del desempeño colectiva, aplicada a 12 sujetos de origen extranjero con un puesto de liderazgo en una empresa transnacional. Ciudad de Guatemala 2021.

La comunicación es una de las competencias más valoradas dentro de los ámbitos laborales, los líderes extranjeros indicaron que en un 63% casi siempre los trabajadores nacionales tienen buena comunicación, y el 29% que es una competencia que siempre evidencian. Representando que la comunicación es una práctica de escucha activa, asertiva porque los empleados tienen y cuenta con la información necesario para cumplir con sus obligaciones,

## Encuesta

El instrumento fue enviado por medio de un enlace directamente al contacto de recursos humanos para que este lo proporcionara a los líderes participantes,

Se aplicó de forma digital la escala Likert a 25 sujetos tomados como muestra, el instrumento fue enviado por medio de un enlace directamente al contacto de recursos humanos para que este lo proporcionara a los líderes participantes, porque todo el personal se encontraba laborando desde casa, siendo todos trabajadores guatemaltecos de una empresa transnacional ubicada en la ciudad capital, comprendidos entre los 21 a los 42 años.

### Tabla No. 2

La siguiente tabla representa la antigüedad laboral de 25 trabajadores nacionales.

Antigüedad en años	Porcentaje
=>6 meses	12%
<b>1</b>	12%
<b>2</b>	16%
<b>3</b>	20%
<b>4</b>	8%
<b>5</b>	20%
<b>6</b>	4%
<b>11</b>	8%
Promedio de años <b>4.6</b>	Total <b>100%</b>

FUENTE: Encuesta, aplicada a 25 sujetos trabajadores de una empresa transnacional. Ciudad de Guatemala 2021.

Tomando en cuenta la información recopilada, la muestra de 25 sujetos encuestados por medio de una escala Likert, representa una antigüedad o historia laboral dentro de la empresa transnacional de un promedio de 4.6 años, lo cual representa un promedio alto dentro del mercado laboral actual.

Los resultados se presentan en tablas y gráficas que describen cuales son los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores guatemaltecos.

**Tabla no. 3**

Resultados obtenidos por cada factor que influye en el desempeño laboral de los trabajadores guatemaltecos.

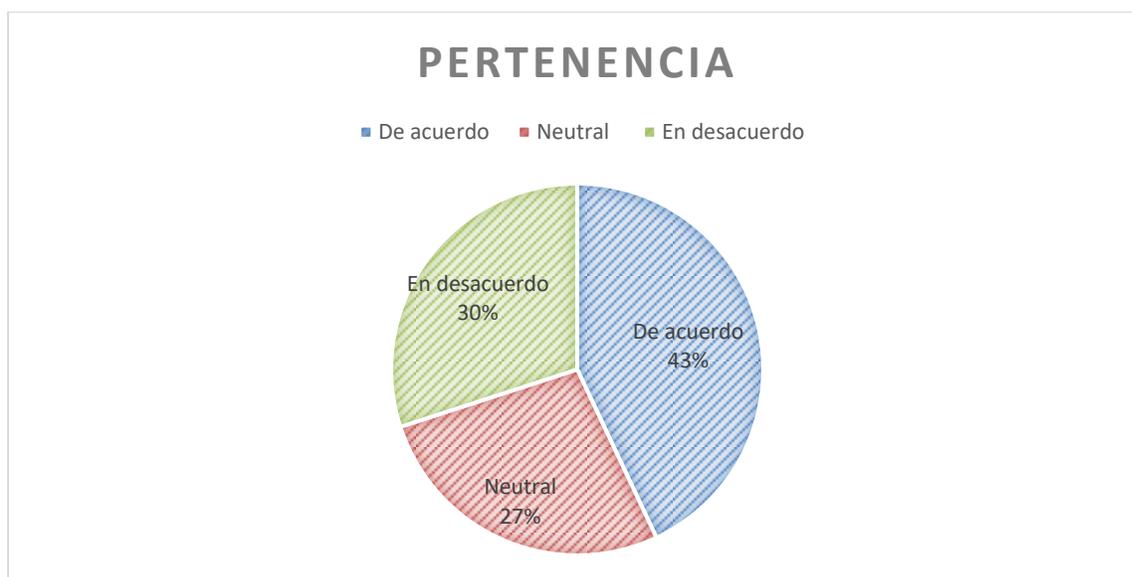
<b>Factores</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Neutral</b>	<b>En desacuerdo</b>
Pertenencia	43%	27%	30%
Reconocimiento	26%	18%	56%
Capacitación	63%	14%	23%
Comunicación	45%	20%	35%
Promociones	26%	18%	56%
Liderazgo	34%	18%	48%
<b>Promedio</b>	<b>40%</b>	<b>19%</b>	<b>41%</b>

FUENTE: Encuesta, aplicada a 25 sujetos trabajadores de una empresa transnacional. Ciudad de Guatemala 2021.

Según los resultados obtenidos se refleja que los factores que afectan de forma negativa el desempeño laboral de los trabajadores nacionales que tiene un líder extranjero son: Reconocimiento, promociones/ascensos, y el liderazgo; y dentro de los factores positivos podemos evidenciar que son la capacitación, la comunicación y la pertenencia.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por cada factor que según los trabajadores de una empresa transnacional influyen en el desempeño laboral.

Gráfica No. 8



FUENTE: Encuesta, aplicada a 25 sujetos trabajadores de una empresa transnacional. Ciudad de Guatemala 2021.

EL 43% de los encuestados respondió que está de acuerdo, en que la empresa los hace sentir parte de ella, demostrando que, si existe un sentido de pertenencia de parte de los colaboradores con la empresa transnacional evaluada, indicando que este factor impacta de forma positiva en el desempeño laboral.

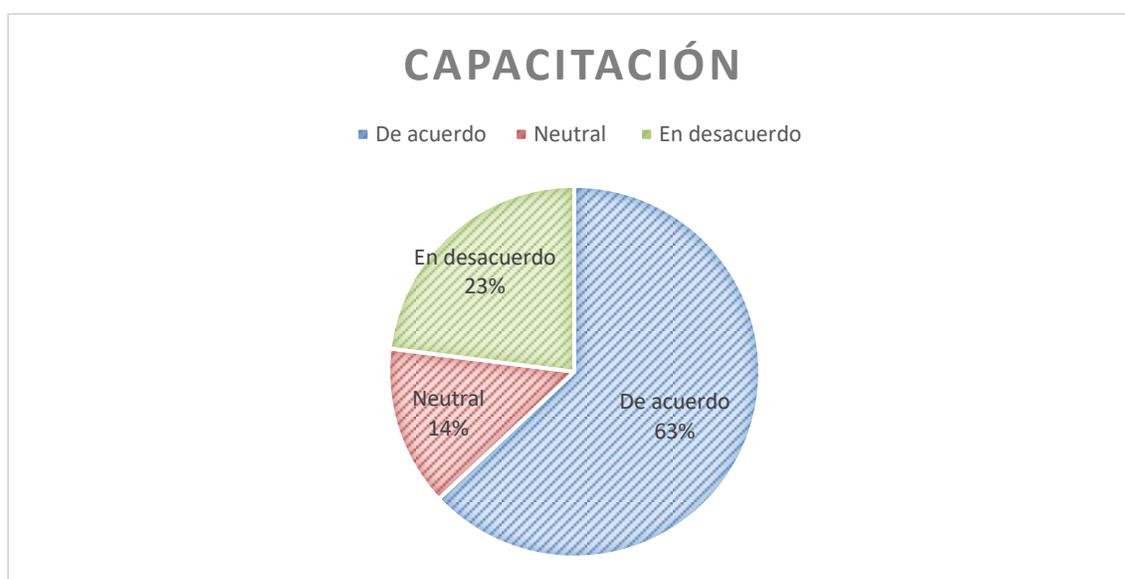
Gráfica No. 9



FUENTE: Encuesta, aplicada a 25 sujetos trabajadores de una empresa transnacional. Ciudad de Guatemala 2021.

El 56% de los encuestados indicó que se encuentra en desacuerdo porque la empresa para la que trabajan no reconoce su trabajo. La mayoría de los trabajadores evaluados respondió que no recibieron reconocimientos o estímulos positivos por haber realizado un buen trabajo, siendo un factor que se ve relacionado directamente con la motivación. Se podría interpretar que parte del reconocimiento puede estar ligado solo a determinadas áreas de trabajo o que se da a determinados puestos de trabajo.

Gráfica No. 10



FUENTE: Encuesta, aplicada a 25 sujetos trabajadores de una empresa transnacional. Ciudad de Guatemala 2021.

El 63% de los encuestados indicó que, si reciben capacitación, demostrando que la empresa transnacional para la que trabajan invierte en la formación de sus empleados, también indicaron que han participado en capacitaciones en los últimos tres meses. La capacitación tiene grandes beneficios como la retención de personal, porque ofrece desarrollo y compromiso, siendo un aspecto positivo para el desarrollo profesional de los trabajadores guatemaltecos.

Gráfica No. 11



FUENTE: Encuesta, aplicada a 25 sujetos trabajadores de una empresa transnacional. Ciudad de Guatemala 2021.

Los encuestados están de acuerdo en un 45% a favor que en su lugar de trabajo mantienen comunicación con sus superiores, a quienes se les pueden expresar sus ideas, siendo un aspecto positivo para el buen desempeño de los trabajadores nacionales. Por otro lado, el 35% se encontró en desacuerdo, indicando que sus opiniones no son tomadas en cuenta y que sus jefes no les comunican información importante y relevante.

Gráfica No. 12



FUENTE: Encuesta, aplicada a 25 sujetos trabajadores de una empresa transnacional. Ciudad de Guatemala 2021.

Según la gráfica el 56% de los sujetos encuestados respondió que no hay oportunidades de crecimiento en la empresa transnacional para la que trabajan. Tomando en cuenta la información sobre las características de los empleados que mantienen un promedio de entre 3 a 5 años dentro del mismo puesto de trabajo. Los trabajadores nacionales evaluados también indican que no fueron tomados en cuenta cuando han existido oportunidades de crecimiento, tomando en cuenta que los grupos evaluados, ya cuentan con grados académicos elevados, demuestra ser un aspecto negativo en la motivación los trabajadores, y a la vez afecta el buen desempeño laboral.

Gráfica No. 13



FUENTE: Encuesta, aplicada a 25 sujetos trabajadores de una empresa transnacional. Ciudad de Guatemala 2021.

El 48% de las personas encuestados indicó que su líder extranjero no genera un liderazgo positivo en ellos, las personas encuestadas han indicado que los líderes se enfocan exclusivamente en el cumplimiento del trabajo, sin involucrarse en proceso. Se puede interpretar como un tipo de liderazgo ausente, es decir que se exigen los resultados del equipo de trabajo sin participar o dirigir a los colaboradores afectando directamente a la motivación del equipo siendo un aspecto negativo en el desempeño de los trabajadores nacionales. Sin embargo, el 34% de los encuestados indicó que los líderes extranjeros les comparten los objetivos constantemente con el fin de establecer objetivos y cuantificarlos de una forma en la que la empresa pueda evaluar los resultados de cada trabajador y equipos de trabajo, permitiendo que los empleados nacionales puedan conocer mejor sus competencias e identificar tanto sus puntos fuertes como aspectos de mejora.

**Tabla no. 4**

Resultados obtenidos por cada ítem que influye en el desempeño laboral de los trabajadores guatemaltecos.

<b>Ítem</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Neutral</b>	<b>En desacuerdo</b>
1) ¿La empresa me hace sentir parte de ella?	52%	24%	24%
2) ¿Mi jefe o superior es un modelo para seguir?	12%	20%	68%
3) ¿La empresa para la que laboro aporta al desarrollo del país?	60%	32%	8%
4) ¿Me identifico con la cultura de la empresa?	48%	40%	12%
5) ¿Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa?	44%	20%	36%
6) ¿La empresa para la que laboro reconoce mi trabajo?	32%	24%	44%
7) En los últimos meses: ¿He recibido reconocimiento o estímulo por hacer un buen trabajo?	12%	12%	76%
8) ¿Mi jefe inmediato reconoce cuando realizo alguna tarea mejor de lo esperado?	8%	20%	72%
9) ¿Toman en cuenta mi opinión en cuanto a decisiones relacionadas al trabajo?	8%	20%	72%
10) ¿La empresa me brinda las herramientas necesarias para cumplir con mi labor?	72%	12%	16%
11) ¿Recibo retroalimentación y capacitación en mi trabajo?	52%	28%	20%
12) ¿Mis jefes o superiores me informan de cómo puedo mejorar mi desempeño?	56%	16%	28%
13) ¿Has participado en alguna capacitación en los últimos tres meses?	88%	4%	8%
14) ¿Las capacitaciones que recibo son útiles para mi puesto de trabajo?	56%	8%	36%
15) ¿Puedo pedir ayuda a mi jefe inmediato en alguna dificultad de mi trabajo?	44%	16%	40%
16) ¿Mi jefe inmediato me comunica información importante y relevante?	32%	24%	44%
17) ¿Mantengo una comunicación de respeto con mis superiores por lo que puedo expresar mis ideas?	60%	20%	20%
18) ¿En mi empresa hay oportunidades de crecimiento profesional?	32%	20%	48%
19) ¿Cuándo hay una oportunidad de crecimiento importante, las personas que son tomadas en cuenta son	32%	12%	56%

nacionales y no extranjeras?			
20) ¿Estoy preparado para una próxima oportunidad de crecimiento?	80%	20%	0%
21) ¿Considero que la empresa me daría la oportunidad de crecer en algún puesto?	20%	12%	68%
22) ¿Mi jefe o superior está enfocada en los objetivos de la empresa?	72%	12%	16%
23) ¿Siente que su líder inmediato lo controla?	52%	20%	28%
24) ¿Su líder toma todas las decisiones sin tomar en cuenta su opinión?	80%	12%	8%
25) ¿Si comente un error en su trabajo, su jefe tiende a “castigarle”?	32%	40%	28%
26) ¿Su líder inmediato constantemente recalca las reglas de su área de trabajo?	72%	12%	16%
27) ¿Considera que su jefe inmediato se interesa en su bienestar y en su motivación?	12%	8%	80%
28) ¿Siente que el ambiente de su área de trabajo es rígido?	40%	12%	48%
29) ¿El líder extranjero de su empresa, genera entusiasmo en usted?	12%	32%	56%
30) ¿Considera que el éxito de la empresa radica en el líder extranjero que posee?	8%	12%	80%
31) ¿Considera que el líder extranjero de su empresa es una persona de admirar?	12%	32%	56%
32) ¿Considera que su líder extranjero permite que trabaje de forma independiente?	20%	12%	68%
33) ¿El líder extranjero le comunica los logros que van obteniendo?	48%	20%	32%
34) ¿Considera que su líder extranjero se involucra solo en el resultado más no en el proceso?	48%	20%	32%
35) ¿Considera que su líder extranjero se preocupa por su equipo de trabajo más que por los resultados del trabajo?	4%	12%	84%
36) ¿Considera que su líder extranjero se preocupa por el desarrollo de todo su equipo de trabajo?	28%	36%	36%
37) ¿siente que su líder extranjero fomenta la colaboración creativa de su equipo de trabajo?	12%	12%	76%
38) ¿Su líder extranjero se enfoca solo en que el trabajo se haya cumplido, sin importar nada adicional?	12%	12%	76%
39) ¿Su líder extranjero promueve tomar acciones en conjunto para realizar una meta?	12%	8%	80%
40) ¿Su líder extranjero comparte los objetivos que desea alcanzar constantemente?	68%	12%	20%
<b>Promedio</b>	<b>39%</b>	<b>19%</b>	<b>42%</b>

FUENTE: Encuesta, aplicada a 25 sujetos trabajadores de una empresa transnacional. Ciudad de Guatemala 2021

Tomado en cuenta los resultados obtenidos en cada pregunta puede observarse que el promedio total más es de 42% está en desacuerdo con lo plasmado en las preguntas de la escala, el cual representa un dato considerable para análisis.

## **Entrevista**

Las entrevistas fueron realizadas de forma virtual y programadas con la ayuda del personal de recursos humanos de la empresa las cuales fueron programadas en horarios de trabajo tanto de los participantes como de las epesistas, razón por la cual se complicó la coordinación de dichos acercamientos, finalmente se pudieron programar y realizar por medio de plataformas como TEAMS, y Videollamadas en celulares, con una muestra de 25 personas de origen guatemalteco, comprendidas entre los 21 a los 42 años; trabajadoras de una empresa transnacional ubicada en la ciudad capital.

**Tabla 6**

Síntesis de las entrevistas aplicadas.

<b>Categoría</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Aspectos Relevantes</b>
<p><b>a) Conocimiento que poseen los trabajadores sobre la globalización.</b></p>	<p>1. ¿Qué significa para usted la palabra “globalización”?</p> <p>Seleccione una respuesta.</p> <p>a. Es un proceso histórico de integración mundial en diferentes ámbitos, que ha convertido al mundo en un lugar cada vez más interconectado.</p> <p>b. Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales.</p> <p>c. Conjunto de globos que poseen en cada país del mundo.</p>	<p>El 100% de los sujetos entrevistados seleccionó la opción "b".</p> <p>Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales.</p>

	2. ¿Qué aspectos considera que abarca la globalización?	Productos, diferentes países, culturales, económicos, sociales, calentamiento global, política.
	3. ¿Considera que Guatemala es un país que se encuentra dentro de la globalización? ¿Por qué?	Si, debido a que la globalización incluye a todos los países en diferente magnitud, por ejemplo, en Guatemala se importa y exportan diferentes productos y esto ha permitido que muchas empresas guatemaltecas se expandan por el mundo. Sin embargo, aún falta mucho para que estemos más sumergidos en la globalización debido a que no estamos tan desarrollados como otros países que representan grandes potencias en el mundo.
	4. ¿Qué aspectos de la empresa en la que labora actualmente forman parte de la globalización?	Sedes en diferentes países, se manejan diversos idiomas, se pueden solventar las necesidades desde cualquier parte del mundo donde este la empresa, las personas, la tecnología, empleo en diferentes partes del mundo.
	5. ¿En su empresa labora personal de origen extranjero?	SI
	<b>5.1</b> ¿Porque considera que la dirección de la empresa está liderada por extranjeros?	La dirección de la empresa en Guatemala está liderada por personal extranjero debido a que tienen más oportunidades en sus países de origen que permiten beneficiarse a través de un país más pequeño como el nuestro ya que ellos poseen un conocimiento más amplio de diferentes aspectos empresariales que permiten el crecimiento y desarrollo en nuestro país, adicional en la mayoría de casos son los dueños

<p><b>b) Información sobre las características y la influencia que puede ejercer un liderazgo extranjero en un trabajador nacional.</b></p>		<p>directamente de otros países que viene a Guatemala a desarrollar su empresa, cabe mencionar que en algunos casos están en estos puestos por las influencias que poseen, o no siempre es porque tengan la capacidad de dirigirlos.</p>
	<p>6. ¿Ha tenido algún jefe o líder de otra nacionalidad a la suya? Comente su experiencia:</p>	<p>SI, fue una experiencia que ayuda a desenvolverse mejor profesionalmente, se aprende de otras culturas, se adquiere una visión más amplia de los diferentes procesos que se gestionan, sin embargo, no son tan cálidos como un guatemalteco.</p>
	<p>7. ¿Qué aspectos del liderazgo extranjero de la empresa en la que labora actualmente se destacan mayormente?</p>	<p>Organización, puntualidad, enfoque en el detalle, desenvolvimiento con los otros.</p>
	<p>8. ¿Qué características considera que el liderazgo extranjero de la empresa podría mejorar?</p>	<p>Apertura para escuchar a otros, reconocer el esfuerzo, más empatía con la cultura guatemalteca, apertura a las costumbres del país donde se encuentren.</p>
	<p>9. ¿Considera que tener un liderazgo extranjero le aporta a su crecimiento profesional, comente por qué?</p>	<p>15 personas indicaron que Si, porque transmiten la visión que poseen y enriquecen profesionalmente. Pero, 10 indicaron “nada”.</p>

	<p>10. ¿Considera que el liderazgo extranjero de su empresa es influyente en usted? ¿Por qué?</p>	<p>Las respuestas fueron divididas, si porque al tener contacto con ellos más de algún aspecto se va adquiriendo, sea positivo o negativo. No, porque en muchas ocasiones no se da un trato personalizado o directo con ellos con colaboradores nacionales.</p>
	<p>11. ¿Cómo ha sido su experiencia profesional dentro de la empresa en la que labora?</p>	<p>Muy buena, ya que brindan la oportunidad de desarrollarse y aprender para crecer dentro de la empresa, sin embargo, hay aspectos que podrían mejorarse.</p>
	<p>12. Considera que podría existir alguna diferencia si la empresa fuera dirigida por alguna persona guatemalteca en lugar de una persona extranjera? ¿Por qué?</p>	<p>No, ya que uno mismo es el que se limita, no solo porque los gerentes sean extranjeros las cosas serían mejores o peores ya que son personas capaces al igual que un guatemalteco, la única diferencia sería la calidez humana, ya que un guatemalteco posee mejor trato con los colaboradores que un extranjero.</p>
	<p>13. ¿Considera que usted o algunos de sus compañeros guatemaltecos podrían dirigir la empresa donde labora actualmente? ¿Por qué?</p>	<p>Si, ya que se ha adquirido la experiencia necesaria para poder desempeñar diferentes funciones, varios guatemaltecos ya están en posiciones de liderazgo que les permiten desarrollarse y llegar a estar al frente de alguna compañía.</p>

c) El desempeño y el interés que los trabajadores nacionales pueden tener en dirigir una empresa extranjera.	14. ¿Cuándo han surgido oportunidades de ascenso de puesto, usted, algún amigo o conocido han tenido la oportunidad de participar en el proceso? Comente su experiencia en caso sea positivo.	Si, se tiene la oportunidad de participar, siempre consideran al personal interno antes que al externo y esto ha permitido poder crecer y desarrollarse dentro de la empresa, a, aunque no siempre sea la persona seleccionada para la plaza.
	15. Si le ofrecieran un cambio de puesto a nivel de dirección en la empresa... ¿usted aceptaría? ¿Por qué?	Si ya que académicamente están desarrollándose y consideran tener la capacidad para ello, aceptando el reto mejorando su calidad de vida profesional y laboral.

FUENTE: entrevista, aplicada a 25 sujetos trabajadores de una empresa transnacional. Ciudad de Guatemala 2021.

### ***3. 3 Análisis general***

Los resultados obtenidos de la investigación tuvieron por objetivo determinar los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores, ante el liderazgo extranjero. La evaluación de desempeño abarca muchos aspectos importantes más que solo ser un instrumento de apreciación sistemática para evaluar, estimular o calificar el valor, la excelencia, las cualidades y habilidades de una persona, también es útil para la identificación de las competencias que presenta el personal, pues es a través de la aplicación de ésta, se pudo identificar los aspectos más importantes y que generan impacto en el servicio y el desarrollo organizacional de la empresa.

Los resultados obtenidos de la evaluación aplicada indican que el desempeño de los trabajadores nacionales es el adecuado. Según los líderes extranjeros, tienen gran capacidad para cumplir con resultados, mantener buenas relaciones interpersonales, buena comunicación y organización. El objetivo principal de la evaluación era determinar los factores más relevantes para que un trabajador de una empresa transnacional pueda asumir nuevos retos de liderazgo. Dentro de los aspectos evaluados de desempeño, la orientación a resultados fue una de las más destacadas, dentro del mercado laboral esto, demuestra ser una de las competencias más valoradas por las empresas, estas pueden aplicarse a diversos aspectos de la gestión empresarial, así como en el ámbito personal; no se trata únicamente de lograr los resultados esperados con un buen nivel de calidad, sino de superar las expectativas de los empleadores y los líderes. Aunque los resultados de la evaluación fueron positivos, estos resultados no superan las expectativas de los líderes.

Chiavenato (2011) expresa que “Las relaciones interpersonales son aquellas interacciones que describen el trato, contacto y comunicación que se establece entre las personas en diferentes momentos. Son las interacciones que se establecen diariamente con los semejantes, llámense compañeros de trabajo, de oficina, entre otros.” (p. 87). Dentro del desempeño laboral es de suma importancia las interacciones sociales que se tienen dentro del ambiente laboral. Según los líderes extranjeros los trabajadores guatemaltecos tienen un alto grado positivo en llevar interacciones personales dentro del trabajo. La convivencia en los centros de trabajo es fundamental, los turnos de trabajo en promedio se mantienen en 5 horas diarias, y mantener un clima agradable con los compañeros es un aspecto que favorece la producción y la calidad de vida de los empleados. Es importante mencionar que esta investigación se llevó a cabo post pandemia; se encontró modalidades de trabajo puramente home office. Sin embargo, los

evaluados indicaron que la comunicación y las interacciones con los equipos de trabajo se ha mantenido constantemente.

Dentro del factor de relaciones interpersonales, es importante mencionar que se aprecian aspectos de adaptabilidad, a pesar de que todo el país paso por una situación crítica durante la pandemia por COVID-19, los trabajadores de esta empresa transnacional reaccionaron de manera flexible a las exigencias cambiantes e inconstantes del ambiente.

La iniciativa fue uno de los aspectos que los líderes extranjeros consideraron que no están desarrollados dentro del talento guatemalteco. Dicha característica, supone poner en marcha, con decisión y rapidez, acciones por cuenta propia, adelantándose a los problemas que se puedan plantear y reconociendo oportunidades que se brindan. Crear oportunidades, minimizando y anticipando obstáculos potenciales, invirtiendo un esfuerzo extra, es decir que es una capacidad profesional para proponer, desarrollar o idear, es una cualidad importante para el empleo pues permite adelantarse a los acontecimientos, desarrollando ideas innovadoras.

A pesar de que a los trabajadores nacionales se les facilitan las relaciones interpersonales, se evidencio que el trabajo en equipo es una competencia sumamente importante que según los líderes deben desarrollar. Las tareas y actividades laborales han aumentado su dificultad, haciendo que su resolución individual sea difícil. Esta competencia participativa permite aumentar la productividad, la innovación y la satisfacción en el trabajo.

Es importante resaltar que también se identificaron los factores influyen en el desempeño laboral desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa transnacional, enfocada en evaluar el liderazgo de los superiores extranjeros con los que trabajan, se utilizó una escala Likert con la que se pudo identificar el grado de importancia que tuvo cada factor para el desarrollo

profesional dentro de la empresa como parte de su realización personal y éxito dentro de la misma.

Todas personas tienen la necesidad de pertenecer a un sitio, a un lugar, comunidad o cultura; en especial las que se encuentran en un ámbito laboral. En cuanto al factor de pertenencia, los trabajadores de la empresa transnacional refirieron en su mayoría estar de acuerdo en que se sienten identificados con la empresa; la cultura organizacional porque se adecuan a la visión, misión y valores, sintiéndose satisfechos.

La capacitación es un factor muy bien aceptado dentro de los trabajadores, esta logra la fidelización de los mismos y lo comparan como oportunidades de desarrollo profesional y personal, siendo de gran beneficio para la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades, sin embargo se pudo observar que hicieron comentarios en cuanto que las capacitaciones no siempre son para potencializar sus competencias profesionales, porque están no suelen ser personalizadas para cada área de trabajo, es decir que están enfocadas a formar competencias genéricas, lo cual no siempre son de beneficio a nivel profesional, entendiendo que dentro de los encuestados hay personas universidad concluida. Sin embargo, el obtener capacitaciones constantes favorece el salario emocional que los trabajadores obtienen.

El factor de la comunicación dentro de la empresa transnacional se encuentra muy bien alienado desde el punto de vista de los trabajadores nacionales como de sus líderes extranjeros, ya que en ambas vías indican estar satisfechos con esta competencia, demostrando que se encuentra tanto a nivel individual como colectivo. Así mismo evidenciaron que los canales de comunicación que se encuentran dentro de la empresa se aprovechan de lo mejor.

Los trabajadores manifestaron sentirse insatisfechos con sus líderes, ya que sus opiniones no han sido tomadas en cuenta o bien no se les han brindado estímulos positivos para seguir realizando un buen trabajo, siendo un porcentaje considerable quien opinaba lo mismo, así mismo refieren que en pocas ocasiones se les brinda el reconocimiento necesario por su desempeño laboral cuando lo amerita.

Estar abiertos a oportunidades de crecimiento es un aspecto profesional al que todos los trabajadores aspiran, máxime si estos se encuentran formándose académicamente por su cuenta para poder lograr sus aspiraciones profesionales. la mayoría de los encuestados indico que dentro de la empresa transnacional son pocas las oportunidades de crecimiento que se brindan, así mismo cuando son oportunidades de liderazgo, son otros empleados de otras nacionalidades los que se resultan beneficiados con dichas oportunidades. Sin embargo, la fidelización de los empleados se mantiene, porque la estabilidad de las personas se mantiene en un promedio de 3 años, y la rotación de puestos no mostro tener un índice alto.

Los trabajadores nacionales se encuentran en desacuerdo con que el liderazgo de un extranjero favorece su desempeño y en algunas situaciones llega a entorpecer los procesos que conllevan un conocimiento cultural más profundo. Por otro lado, también indicaron que este tipo de liderazgo está más enfocado en el cumplimiento de metas y objetivos, no importando el bienestar de los empleados.

La influencia que puede ejercer un líder extranjero en un trabajador nacional dependerá de la calidad de liderazgo que este posea, ya que las personas evaluadas refirieron no estar conformes con el liderazgo que poseen y que estos no influyen en su desempeño laboral de forma positiva significativamente. Las personas entrevistadas consideran que la dirección de la empresa en Guatemala está liderada por personal extranjero debido a que tienen más

oportunidades en sus países de origen que permiten beneficiarse, a través de un país más pequeño como el nuestro, ya que ellos poseen un conocimiento más amplio de diferentes aspectos empresariales que permiten el crecimiento y desarrollo en nuestro país y de su empresa, , cabe menciona que en algunos casos están en estos puestos por las influencias que poseen, no siempre porque tengan la capacidad de dirigirlas.

Tal como lo indica Siliceo, Cáseras y González (1999) “el líder es el constructor de la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan sentido a una organización para lograr sus objetivos económicos y sociales.” (p. 127-162). Según las respuestas obtenidas en las entrevistas, el tener la experiencia en laborar con líderes extranjeros, se aprende de otras culturas, se adquiere una visión más amplia de los diferentes procesos que se gestionan. Debido a ello se pueden destacar los siguientes aspectos que posee un líder extranjero, según indicó la muestra: organización, puntualidad, enfoque en el detalle, desenvolvimiento con los otros. Sin embargo, no son tan cálidos como un guatemalteco y podrían mejorar su relación y trato con el personal nacional si tuvieran mayor apertura a escuchar a otros, reconocer el esfuerzo, más empatía con la cultura guatemalteca, apertura a las costumbres del país donde se encuentren.

La autorrealización es la satisfacción de haber alcanzado y cumplido una o más metas personales, que forman parte del desarrollo y del potencial humano. Por medio de la autorrealización los individuos exponen al máximo sus capacidades, habilidades o talentos a fin de ser y hacer aquello que se quiere, es decir, se refiere al logro de un objetivo personal por medio del cual se puede contemplar la felicidad. Como parte de ello, la mayoría de los entrevistados participan en los procesos de cambio de puesto o ascensos, sin embargo, no siempre son seleccionados para la plaza. Pese a ello, consideran que ha adquirido la experiencia

necesaria para poder desempeñar diferentes funciones, varios guatemaltecos ya están en posiciones de liderazgo que les permiten desarrollarse y llegar a estar al frente de alguna compañía (externamente). También refieren que no solo porque los gerentes sean extranjeros las cosas serían mejores o peores ya que son personas capaces al igual que un guatemalteco, la única diferencia sería la calidez humana, ya que un guatemalteco posee mejor trato con los colaboradores que un extranjero.

## Capítulo IV

### 4. Conclusiones y Recomendaciones

#### 4.1 Conclusiones

- Los líderes extranjeros tienen un buen concepto sobre el desempeño laboral de los guatemaltecos por lo que consideran que es el adecuado.
- La evaluación de desempeño que realizaron los líderes extranjeros a los guatemaltecos destaca que, como trabajadores de esa empresa, tienen muy buenas relaciones interpersonales y son personas orientadas resultados, así como también buena comunicación y organización.
- Los líderes extranjeros que evaluaron a los colaboradores guatemaltecos evaluaron como áreas mejora: iniciativa y trabajo en equipo.
- Al evaluar la satisfacción de los empleados con la empresa, la comunicación que sienten con sus compañeros de trabajo y sentido de pertenencia con la cultura empresarial son las más destacadas.
- Los trabajadores evaluados, consideran que la empresa no reconoce suficientemente la labor que cada uno de ellos ejerce.
- La calidad de liderazgo que poseen en algunas áreas afecta el desempeño laboral de los trabajadores nacionales.
- Las convocatorias internas que se generan en la empresa para cambios de puesto no aseguran que siempre sea el personal interno quien termine siendo promovido, por lo que los ascensos y promociones que se realizan son escasas.
- Es conveniente que los líderes extranjeros conozcan más sobre la cultura del país en donde trabajan, ya que esto permitirá tener una mejor relación con los trabajadores nacionales de la empresa en donde laboran.

- La capacitación es un factor importante tanto para el liderazgo como para los trabajadores, reconocen la relevancia que tiene en su desarrollo profesional.
- El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado de forma negativa por el liderazgo del jefe inmediato, sin embargo, no es relevante si este es extranjero o no.

## **4.2 Recomendaciones**

### **Universidad de San Carlos de Guatemala:**

- Crear y mantener programas de investigación en los mercados laborales para conocer y actualizar la información, siendo esta de utilidad para el país.

### **Profesionales en psicología Industrial:**

- Ser mediadores ante la gestión de ascensos entre los trabajadores nacionales y los altos mandos para que los trabajadores sean considerados en puestos de liderazgo, favoreciendo las condiciones profesionales de los guatemaltecos, siempre y cuando cumplan con el perfil y las competencias para ello.
- Establecer un plan de acción para las oportunidades de mejora tanto para la empresa como para los empleados, disminuyendo las brechas entre lo que se espera y la realidad que se vive.

### **Empresas transnacionales:**

- Utilizar campañas internas y espacios donde los trabajadores den a conocer sus percepciones e ideas de mejora, tomando medidas de acción ante las peticiones razonables que realicen.
- Brindar capacitaciones específicas para cada área de la empresa, acorde a sus necesidades desde su puesto de trabajo.

### **Trabajadores:**

- Desempeñar de la mejor forma posible el puesto de trabajo que posee actualmente, ya que refleja el tipo de profesional que es, lo cual influye en la toma de decisiones que se realicen dentro de la empresa.

## Referencias

- Babbie, E. (2000). *Fundamentos de la investigación social*. Editorial Thomson S.A, España.
- Beck, Ulrich. (1998). *Qué es la globalización*. Editorial Paidós, Barcelona, España.
- Bornschein, Dirk. (2013). *Políticas sobre migraciones*. Editorial de Ciencias Sociales.  
Ciudad de Guatemala.
- Cabello, A. M. (2013). *Sobre los orígenes del proceso de globalización methaodos*.  
Revista de ciencias sociales, México.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Mac Gacw Hill, 5ta edición.  
México.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato, I. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mcgraw-Hill  
Interamericana. 8º, ed. México.
- DiCaprio, G. (2011). *Teoría de la Personalidad*. Mac Gacw Hill, 2da edición. México.
- Dreifuss, R. A. (2004). *Transformações: matrizes do século XXI*. Editorial Vozes. Rio de Janeiro,  
Brasil.
- Dreifuss, R. A. (2000). *Ha conquistado Estado*. Editorial Vozes. 4ta. Edicion. Rio de Janeiro,  
Brasil.
- Eitelbaum, A. (2010). *La armadura del capitalismo. El poder de las sociedades transnacionales en el mundo contemporáneo*. Icaria, Barcelona.

Faria, F. (1995). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. Noriega Editores. México.

*França-Tarragó, O. (2012), Manual de Psicoética. Ética para Psicólogos y Psiquiatras, Bilbao:*

Desclee de Brouwer.

Feist, Jess (2014), *Teorías de la personalidad*. Mac Graw Hill Octava edición. México.

Guibert, J. (2010). *Cooperativismo, empresa y universidad*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Koltko M. (2006). *Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs:*

*Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research, and Unification. Review of General Psychology by the American Psychological Association. Vol. 10, No. 4, 302–317.*

Krasner, S. (2001). *Soberanía: hipocresía organizada*. Editorial Paidós. Barcelona, España

Lledó, P. (2011). *Director profesional de proyectos: como aprobar el PMP sin morir en el intento.*

Tercera Edición, Victoria BC Canadá

Londoño, C. (2018). *El liderazgo y la comunicación estratégica: una aproximación teórica.,*

*Reputación, Transparencia y Nuevas Tecnologías. Revista Razón y Palabra vol. 22, (No. 3), 358-371.*

López, R., Claudio, W. y Rivera, D. (2013). *Aproximaciones de política migratoria para*

*Guatemala*. Universidad Rafael Landívar. Editorial Cara Parens. Guatemala.

Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos (1ª. ed.)*

México: McGraw-Hill.

Ortiz, R. E. (1997). *El proceso de globalización una visión periférica*. Editorial Universitaria.

Guatemala.

Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Editorial Pearson Prentice Hall. Madrid, España.

RAE. (2019) *Diccionario de la lengua española*. Madrid, España.

Sampieri, R., Collado, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación 6ta. Edición*.

Mcgraw-Hill. México.

Vidal, G. (2003). *Expansión de las empresas transnacionales y profundización del subdesarrollo:*

*¿Cómo construir una alternativa al desarrollo?* Universidad Autónoma Metropolitana de Iztapalapa. México.

Zepeda, F. (1999). *Psicología organizacional*. Editorial Addison. México

### **E-grafía**

Areté, (2018, abril 10). *Evaluación del desempeño laboral*. Recuperado el 8 de junio de 2021 de:

<https://www.arete-activa.com/evaluacion-del-desempeno-laboral-que-es-y-como-se-desarrolla/>

Banco Mundial (1991-2021). *Desempleo, total (% de la población activa total) (estimación modelada OIT)* – Guatemala. Recuperado el 3 de agosto de 2022, desde:

<https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS?locations=GT>

Banco Industrial, (08 de junio 2021), *Conoce los diferentes tipos de empresa*, de Recuperado el 20

de julio de 2020 desde: <https://blog.corporacionbi.com/noticias/conoce-los-diferentes-tiposempresas#:~:text=Seg%C3%BAAn%20el%20%C3%81mbito%20de%20Actividad,un%20pueblo%2C%20ciudad%20o%20municipio.>

Barahona, H., Cabrera, D.R. y Torres, U.E. (2011). *Los líderes en el siglo XXI. Entramado*. Vol. 7 (nº2), pág. 86-97. Recuperado el 20 de julio de 2020, de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3942518>

Barcelo.J, (2000), *factores que afectan al rendimiento laboral*. <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-del-talento/7-factoresque-afectan-al-rendimiento-laboral/>

Bilbeny, N. (1992). *Aproximación de la ética*. Editorial Ariel, Barcelona, España. Recuperado el 20 de septiembre de 2020, de: <https://issuu.com/saladeprensa/docs/aproximacionalaetica>

Caja de herramientas comunitaria, (s.f.) Sección 3. Estilos de liderazgo, Recuperado el 23 de junio 2020 de: <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/ideas-y-liderazgo/estilos-de-liderazgo/principal>

BussinesSchool (s.f) 10 cualidades del empleado ideal. Recuperado el 20 de septiembre 2020 de: <https://www.eaprogramas.es/blog/negocio/recursos-humanos/10-cualidades-del-empleado-ideal>

Correa, J. (2013). *Evolución del concepto de recursos humanos, desde el punto de vista de la psicología y la administración*. *Revista Suma de negocios*.

<https://blogs.konradlorenz.edu.co/files/9-evoluci%C3%B3n-del-concepto-de-recursos-humanos-desde-el-punto.pdf>

Cuadrado, I. (2001). *Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo*.

*Revista de Psicología Social*. Vol.16 (nº2), Pág.131-155.

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=111965>

Fernandez M, Martín L, Pérez M, González H (2011), Evaluación del flujo psicológico: Estudio

comparativo entre dos escalas de medida. No. 107, pág. 85.

<https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N107-4.pdf>

Gómez-Rada, C. A. (2002). *Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes*. *Cuadernos*

*Hispanoamericanos de Psicología*. Vol.2 (nº2), pág. 61-71

[http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos\\_hispanoamericanos\\_psicologia/volumen2\\_numero2/articulo\\_5.pdf](http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf)

Imaginario, A. (2020), "Globalización". En: *Significados.com*. Recuperado el 20 de julio de 2020,

de: <https://www.significados.com/globalizacion/>

Leyva-Del Toro, C., Guzmán, M., y Pérez-Campdesuñer, R. (2016). *La evaluación del desempeño,*

*los procesos y la organización*. *Revista Scielo*.

<http://scielo.sld.cu/pdf/rrii/v37n2/rrii06216.pdf>

Mejía, M. (2004). *La tecnología, la(s) cultura(s) tecnológica(s) y la educación popular en tiempos de globalización*. <https://journals.openedition.org/polis/6242>

Mejía, J. (2016). *Beneficios de laborar en una empresa multinacional*. Recuperado el 11 agosto de 2020 desde: <https://revistaenlacesutec.wordpress.com/2016/08/15/beneficios-de-laborar-en-una-empresa-multinacional/>

Pérez, Cl. (2019). *¿Hacia dónde va Guatemala? Columna El Siglo*, Recuperado el 20 de julio de 2020 <https://elsiglo.com.gt/2019/01/01/2019-hacia-donde-va-guatemala/>

RAE (2014). *Diccionario de la lengua española*. (23<sup>a</sup> ed.). Recuperado el 20 de julio de 2020, desde: <http://lema.rae.es/drae/?val=lider>

Regader, B (junio 2015). *Los 5 grandes rasgos de personalidad: sociabilidad, responsabilidad, apertura, amabilidad y neuroticismo*. Recuperado el 20 de julio de 2020 desde: <https://psicologiymente.com/personalidad/5-grandes-rasgos-de-personalidad>

Sánchez, J (2019), *¿Cuál es la diferencia entre traslado y desplazamiento laboral?* Recuperado el 20 de julio de 2020 de: <https://www.emprendepyme.net/cual-es-la-diferencia-entre-traslado-y-desplazamiento-laboral.html#:~:text=una%20es%20distinta%3A,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20Traslado%20Laboral%3F,un%20per%C3%ADodo%20de%203%20a%C3%B1os.>

Siliceo, A., Caseras, D. y González, J. (1999). *Capítulo 4: Cultura Organizacional y Liderazgo*.

*En Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional.* Revista Venezolana de Gerencia.  
Primera Edición, pág. 127-162.

[http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Especialidad/TecnologiaEducativaG12/Modulo05/PDF/Cultura\\_organizacio\\_nal\\_y\\_liderazgo.pdf](http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Especialidad/TecnologiaEducativaG12/Modulo05/PDF/Cultura_organizacio_nal_y_liderazgo.pdf)

Trajtenberg, R. (2000). *El concepto de empresa transnacional.* Universidad de la República de Uruguay. Montevideo, Uruguay. Recuperado el 18 de octubre del 2020 de:  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lri/cortes\\_m\\_cg/capitulo1.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/cortes_m_cg/capitulo1.pdf)

Yurrita A. (2018). *Migración y crisis socioeconómica en Guatemala.* Artículo Prensa libre.  
<https://www.prensalibre.com/opinion/migracion-y-crisis-socio-economica-en-guatemala/>

# ANEXOS



## ANEXO 1

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro de Investigaciones en Psicología (CIEPs) “Mayra Gutiérrez”

### Consentimiento Informado

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Género: \_\_\_\_\_ Estado civil: \_\_\_\_\_

---

Aceptación de participación voluntaria en el Proyecto de investigación:

“Factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores, ante el liderazgo de extranjeros”

- 
- Objetivo: Describir los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores al ser dirigidos por un liderazgo extranjero
  - A cargo de las tesis: Ericka Senaida Miranda Pascual y Ana Gabriela López Cap
  - Institución: Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Psicología

Al firmar este consentimiento acepto participar de manera voluntaria en esta investigación, se me informo que:

- Mis datos personales y de mi desempeño serán recopilados de forma anónima.
- Se me brinda toda la información que sea posible sobre los procedimientos, beneficios y propósitos de esta investigación antes de mi participación en ella.
- Participar en la investigación no presenta ningún riesgo físico ni emocional para mí.
- Soy consciente que puedo retirarme de esta investigación si considero que es necesario.

---

Firma participante

---

Tesista 1

---

Tesista 2



## ANEXO 2

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro de Investigaciones en Psicología (CIEPs) “Mayra Gutiérrez”

“Factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores, ante el liderazgo de extranjeros”

### Evaluación de desempeño

<b>Departamento al que pertenece:</b>
<b>Edad:</b>
<b>Género:</b>
<b>Nacionalidad:</b>
<b>Antigüedad en la empresa:</b>
<b>Número de personas a su cargo:</b>
<b>Puestos de las personas que evalúa:</b>
<b>INSTRUCCIONES:</b> A continuación, se presenta una evaluación en la cual los mandos superiores deberán evaluar a nivel general las competencias que los trabajadores a su cargo tienen desarrolladas. Marque con una X el número que refleja su opinión. Agradecemos el tiempo invertido a su vez el apoyo brindado en resolver este cuestionario.

No.	AREA DEL DESEMPEÑO	NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
	<b>ORIENTACIÓN DE RESULTADOS</b>				
1	Los colaboradores terminan su trabajo oportunamente				
2	Cumplen con las tareas que se le encomienda				
3	Realizan un volumen adecuado del trabajo				
	<b>CALIDAD</b>				

4	No cometen errores en el trabajo				
5	Hacen uso racional de los recursos				
6	Requieren de supervisión frecuente				
7	Se muestran profesionales en el trabajo				
8	Se muestran respetuosos y amables en el trato con los demás.				
	<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>				
9	Se muestran corteses con los clientes y con sus demás compañeros				
10	Brindan una adecuada orientación a los clientes				
11	Evitan los conflictos dentro del equipo				
	<b>INICIATIVA</b>				
12	Muestran nuevas ideas para mejorar los procesos				
13	Se muestran accesible al cambio				
14	Se anticipan a las dificultades				
15	Tienen gran capacidad para resolver problemas				
	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>				
16	Muestran aptitud para integrarse al equipo				
17	Se identifican fácilmente con los objetivos de la organización				
	<b>ORGANIZACIÓN</b>				
18	Planifican sus actividades				
19	Hacen uso de indicadores				
20	Se preocupan por alcanzar las metas				
21	Tienen una gran capacidad para realizar				

	el trabajo				
22	Realizan un trabajo de calidad				
23	La cantidad de trabajo que ejecutan es la adecuada				
24	Muestran buena disciplina				
25	Tienen una buena puntualidad				
26	Son cooperativos y atentos				
	<b>COMUNICACIÓN</b>				
27	Comunican información importante y relevante				
28	No temen expresar sus sentimientos				
29	Demuestran que son parte del equipo				
30	Integran a sus compañeros				



### ANEXO 3

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro de Investigaciones en Psicología (CIEPs) “Mayra Gutiérrez”

“Factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores, ante la globalización”

#### Encuesta

Puesto: _____	Género: _____
Edad: _____	
Años de laborar en la empresa: _____	

**Instrucciones:** En cada una de las siguientes preguntas seleccione la respuesta que más se adecúe a su opinión, recuerde que la información recopilada es estrictamente confidencial.

Pregunta	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo
1) ¿La empresa me hace sentir parte de ella?			
2) ¿Mi jefe o superior es un modelo para seguir?			
3) ¿La empresa para la que laboro aporta al desarrollo del país?			
4) ¿Me identifico con la cultura de la empresa?			
5) ¿Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa?			
6) ¿La empresa para la que laboro reconoce mi trabajo?			
7) En los últimos meses: ¿He recibido reconocimiento o estímulo por hacer un buen trabajo?			
8) ¿Mi jefe inmediato reconoce cuando realizo alguna tarea mejor de lo esperado?			
9) ¿Toman en cuenta mi opinión en cuanto a decisiones relacionadas al trabajo?			
10) ¿La empresa me brinda las herramientas necesarias para			

cumplir con mi labor?			
11) ¿Recibo retroalimentación y capacitación en mi trabajo?			
12) ¿Mis jefes o superiores me informan de cómo puedo mejorar mi desempeño?			
13) ¿Has participado en alguna capacitación en los últimos tres meses?			
14) ¿Las capacitaciones que recibo son útiles para mi puesto de trabajo?			
15) ¿Puedo pedir ayuda a mi jefe inmediato en alguna dificultad de mi trabajo?			
16) ¿Mi jefe inmediato me comunica información importante y relevante?			
17) ¿Mantengo una comunicación de respeto con mis superiores por lo que puedo expresar mis ideas?			
18) ¿En mi empresa hay oportunidades de crecimiento profesional?			
19) ¿Cuándo hay una oportunidad de crecimiento, las personas que son tomadas en cuenta son internas?			
20) ¿Estoy preparado para una próxima oportunidad de crecimiento?			
21) ¿Considero que la empresa me daría la oportunidad de crecer en algún puesto?			
22) ¿Mi jefe o superior está enfocada en los objetivos de la empresa?			
23) ¿Siente que su líder inmediato lo controla?			
24) ¿Su líder toma todas las decisiones sin tomar en cuenta su opinión?			
25) ¿Si comente un error en su trabajo, su jefe tiende a “castigarle”?			
26) ¿Su líder inmediato constantemente recalca las reglas de su área			

de trabajo?			
27) ¿Considera que su jefe inmediato se interesa en su bienestar y en su motivación?			
28) ¿Siente que el ambiente de su área de trabajo es rígido?			
29) ¿El líder extranjero de su empresa, genera entusiasmo en usted?			
30) ¿Considera que el éxito de la empresa radica en el líder extranjero que posee?			
31) ¿Considera que el líder extranjero de su empresa es una persona de admirar?			
32) ¿Considera que su líder extranjero permite que trabaje de forma independiente?			
33) ¿El líder extranjero le comunica los logros que van obteniendo?			
34) ¿Considera que su líder extranjero se involucra solo en el resultado más no en el proceso?			
35) ¿Considera que su líder extranjero se preocupa por su equipo de trabajo más que por los resultados del trabajo?			
36) ¿Considera que su líder extranjero se preocupa por el desarrollo de todo su equipo de trabajo?			
37) ¿siente que su líder extranjero fomenta la colaboración creativa de su equipo de trabajo?			
38) ¿Su líder extranjero se enfoca solo en que el trabajo se haya cumplido, sin importar nada adicional?			
39) ¿Su líder extranjero promueve tomar acciones en conjunto para realizar una meta?			
40) ¿Su líder extranjero comparte los objetivos que desea alcanzar constantemente?			



## ANEXO 4

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro de Investigaciones en Psicología (CIEPs) “Mayra Gutiérrez”

“Factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores, ante la globalización”

### Entrevista

Edad: \_\_\_\_\_ Género: \_\_\_\_\_  
Puesto: \_\_\_\_\_ Estado civil: \_\_\_\_\_  
Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Responder a las siguientes preguntas de forma sincera, recuerde que no hay preguntas buenas o malas, lo que busca estas preguntas es conocer cómo se siente usted y su vivencia acerca del tema.

1. ¿Qué significa para usted la palabra “globalización”? Seleccione una respuesta.
  - C. Es un proceso histórico de integración mundial en diferentes ámbitos, que ha convertido al mundo en un lugar cada vez más interconectado.
  - D. Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales.
  - E. Conjunto de globos que poseen en cada país del mundo.
2. ¿Qué aspectos considera que abarca la globalización?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. ¿Considera que Guatemala es un país que se encuentra dentro de la globalización? ¿Porqué?  
\_\_\_\_\_

4. ¿Qué aspectos de la empresa en la que labora actualmente forman parte de la globalización?  
¿Por qué?

---

---

5. ¿En su empresa labora personal de origen extranjero? Si la respuesta es “SI” responda  
5.1 ¿Porque considera que la dirección de la empresa está liderada por extranjeros?

---

---

6. ¿Ha tenido algún jefe o líder de otra nacionalidad a la suya? Comente su experiencia:

---

---

7. ¿Qué aspectos del liderazgo extranjero de la empresa en la que labora actualmente se destacan mayormente?

---

---

8. ¿Qué características considera que el liderazgo extranjero de la empresa podría mejorar?

---

---

9. ¿Considera que tener un liderazgo extranjero le aporta a su crecimiento profesional, comente por qué?

---

---

10. ¿Considera que el liderazgo extranjero de su empresa es influyente en usted? ¿Por qué?

---

---

11. ¿Cómo ha sido su experiencia profesional dentro de la empresa en la que labora?

---

---

12. ¿Considera que podría existir alguna diferencia si la empresa fuera dirigida por alguna persona guatemalteca en lugar de una persona extranjera? ¿Por qué?

---

---

13. ¿Considera que usted o algunos de sus compañeros guatemaltecos podrían dirigir la empresa donde labora actualmente? ¿Por qué?

---

---

14. ¿Cuándo han surgido oportunidades de ascenso de puesto, usted, algún amigo o conocido han tenido la oportunidad de participar en el proceso? Comente su experiencia en caso sea positivo.

---

---

---

15. Si le ofrecieran un cambio de puesto a nivel de dirección en la empresa... ¿usted aceptaría? ¿Por qué?

---

---