

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

**“EL LIDERAZGO DEL EQUIPO GERENCIAL Y SU IMPACTO EN LA MEJORA
DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA EMPRESA ELÉCTRICA
DE GUATEMALA, S.A.”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE
CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

POR

CARLA YOJANA LUCERO BAIRES

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE
PSICÓLOGA**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA**

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2014

The background of the page features a large, faint watermark of the official seal of the University of San Carlos of Guatemala. The seal is circular and contains the Latin motto "CETERAS ORBIS CONSPICUA ACCADEMIA COACTEM INTER" around its perimeter. The central emblem depicts a figure, likely a saint or scholar, surrounded by various heraldic symbols including castles, lions, and columns with banners.

CONSEJO DIRECTIVO
Escuela de Ciencias Psicológicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Licenciado Abraham Cortez Mejía
DIRECTOR

Licenciado Mynor Estuardo Lemus Urbina
SECRETARIO

Licenciada Dora Judith López Avendaño
Licenciado Ronald Giovanni Morales Sánchez
REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES

Licenciado Juan Fernando Porres Arellano
REPRESENTANTE DE EGRESADOS

C.c. Control Académico
CIEPs.
Archivo
Reg. 071-2014
CODIPs. 2022-2014

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

11 de noviembre de 2014

Estudiante
Carla Yojana Lucero Baires
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto NOVENO (9º) del Acta CUARENTA Y NUEVE GUIÓN DOS MIL CATORCE (49-2014), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 11 de noviembre de 2014, que copiado literalmente dice:

“NOVENO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“EL LIDERAZGO DEL EQUIPO GERENCIAL Y SU IMPACTO EN LA MEJORA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA EMPRESA ELÉCTRICA DE GUATEMALA, S.A.”**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

Carla Yojana Lucero Baires

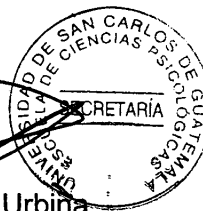
CARNÉ No. 1999-20675

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Scarlette Maribel Muñoz Acevedo y revisado por la Licenciada Ninfa Cruz. 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”


Licenciado Myrior Estuardo Lemus Urbina
SECRETARIO



/Gaby

cc.: Archivo

CODIPs. 1941-2014

Graduación individual.
Estudiante Carla Yojana Lucero Baires.

04 de noviembre de 2014

Estudiante
Carla Yojana Lucero Baires
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante Lucero Baires:

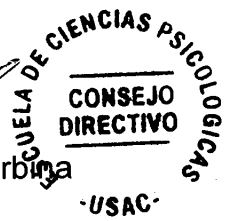
Transcribo a usted el **Punto CUADRAGÉSIMO (40°.) del Acta CUARENTA Y SEIS DOS MIL CATORCE (46-2014)** de la sesión celebrada por el Consejo Directivo, el 28 de octubre de 2014, que literalmente dice:

“**CUADRAGÉSIMO:** El Consejo Directivo, **Considerando:** Que se conoció nota de fecha 28 de octubre de 2014, suscrita por las estudiantes Gabriela Aguilar Tecún y Carla Yojana Lucero Baires, en la que informan que la estudiante Aguilar Tecún, tiene pendiente el proceso de graduación de la carrera técnica, por lo que solicitan se autorice la graduación individual, **Acuerda:** Autorizar la graduación individual de la estudiante Carla Yojana Lucero Baires”.

Atentamente,

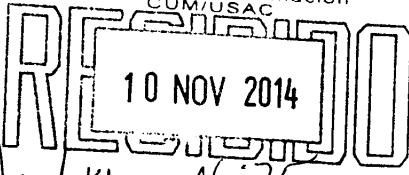
“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciado Mynor Estuardo Lemus Urbina
SECRETARIO



/Rosy

Escuela de Ciencias Psicológicas
Recepción e Información
CUM/USAC



UGP 322-2014
REG: 071-2014
REG: 072-2014

INFORME FINAL

Guatemala, 07 de Noviembre 2014

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Ninfa Cruz Oliva ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

“EL LIDERAZGO DEL EQUIPO GERENCIAL Y SU IMPACTO EN LA MEJORA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA EMPRESA ELÉCTRICA DE GUATEMALA, S.A.”

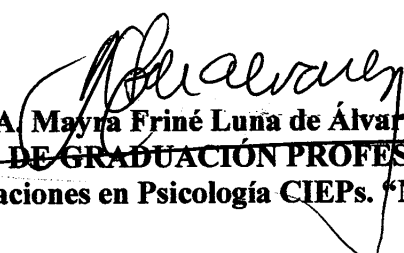
ESTUDIANTE:
Carla Yojana Lucero Baires
Gabriela Aguilar Tecún

CARNE No .
1999-20675
2008-12526

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado el 04 de noviembre del año en curso por la Docente encargada de esta Unidad. Se recibieron documentos originales completos el 06 de Noviembre del 2014, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


M.A. Mayra Friné Luna de Álvarez
UNIDAD DE GRADUACIÓN PROFESIONAL
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. “Mayra Gutiérrez”



c.c archivo
Andrea

UGP. 322-2014
REG 071-2014
REG 072-2014

Guatemala, 07 de Noviembre 2014

Licenciada
Mayra Friné Luna de Álvarez
Coordinadora Unidad de Graduación
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:

“EL LIDERAZGO DEL EQUIPO GERENCIAL Y SU IMPACTO EN LA MEJORA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA EMPRESA ELÉCTRICA DE GUATEMALA, S.A”.

ESTUDIANTE:
Carla Yojana Lucero Baires
Gabriela Aguilar Tecún

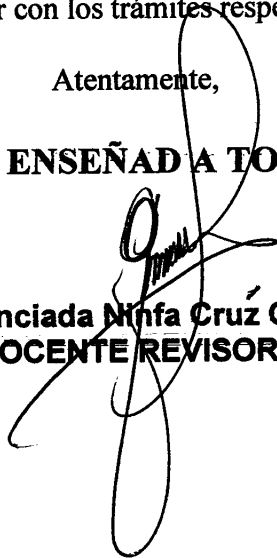
CARNÉ No.
1999-20675
2008-12526

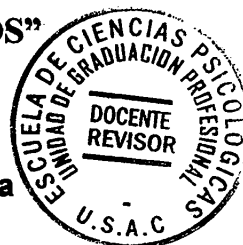
CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 04 de noviembre 2014, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciada Ninfá Cruz Oliva
DOCENTE REVISORA



Andrea./archivo

Guatemala, 10 de octubre de 2014

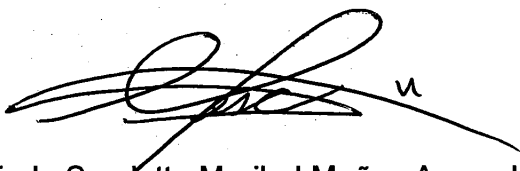
Licenciada
Mayra Luna de Álvarez
Docente Encargada de Unidad de
Graduación Profesional
Escuela de Ciencias Psicológicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del informe final de investigación titulado "El liderazgo del equipo gerencial y su impacto en la mejora de las relaciones interpersonales en la Empresa Eléctrica de Guatemala S.A." realizado por CARLA YOJANA LUCERO BAIRES, CARNÉ 199920675 y GABRIELA AGUILAR TECÚN, CARNÉ 200812526.

El trabajo fue realizado a partir del 12 de mayo hasta el 10 de octubre del presente año.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por la Unidad de Graduación Profesional por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Atentamente,



Licenciada Scarlett Maribel Muñoz Acevedo
Psicóloga Clínica
Colegiado 2705
Asesor de contenido



Grupo-epm

GERENCIA GESTIÓN HUMANA Y ORGANIZACIONAL

Guatemala, 27 de octubre de 2014

Licenciada
Mayra Luna de Álvarez
Docente Encargada de Unidad de
Graduación Profesional
Escuela de Ciencias Psicológicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimada Licenciada Álvarez

Reciba un cordial saludo deseándole éxitos en sus labores, por este medio le informo que las estudiantes CARLA JOHANA LUCERO BAIRES Carné 9920675 y GABRIELA AGUILAR TECÚN Carné 200812526 realizaron en Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A. el trabajo de campo del proyecto de investigación titulado: "EL LIDERAZGO DEL EQUIPO GERENCIAL Y SU IMPACTO EN LA MEJORA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA EMPRESA ELÉCTRICA DE GUATEMALA, S.A." durante el mes de septiembre del presente año, en horario de 7:40 a 16:00 horas, tomando como muestra a colaboradores Jefes de Departamento correspondiente a 18 personas.

Las estudiantes antes mencionadas, cumplieron con lo estipulado en su proyecto de investigación por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo

Atentamente,

Gloria Isaza V.

Gloria Haidee Isaza Velásquez
Gerencia Gestión Humana y Organizacional



Gerencia Gestión Humana
6ª. Avenida 8-14, zona 1
Tel. 2420-4000 Ext. 1502

MADRINA DE GRADUACIÓN

Ninfa Jeaneth Cruz Oliva

Licenciada en Psicología

Colegiado No. 645

DEDICATORIA

A DIOS

Por haberme permitido que llegara a este logro en mi vida y por estar a mi lado en cada momento de dificultad y alegría.

A MI PAPÁ

Por esa decisión de ser mi padre, y procurar mi bien y desarrollo. ¡Te quiero papi! gracias por existir.

A MIS HIJOS

Megan, Mía y Marcos por entender los sacrificios de tiempo y apoyarme, porque son mi motivo de vida, ustedes son mi mayor bendición mis amores.

A LUIS ALBERTO GARCÍA RUANO

Por siempre estar allí para mí y para nuestros hijos, por confiar en mí como profesional, como amiga y como pareja, ¡Lo amo!

A GABRIELA AGUILAR

Por ser soporte y apoyo incondicional en este logro que nos permitió afianzar nuestra relación profesional y nuestro vínculo de amistad que esperamos en Dios perdure.

AGRADECIMIENTOS

LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por la oportunidad que nos brinda de recibir educación profesional de manera integrada y consecuente con la realidad guatemalteca.

PROFESORES

Por ser fuente de conocimiento y su buena disposición al compartir su experiencia, por el ejemplo de su desempeño profesional y lecciones enseñadas que ahora son guía en mis actividades en el ámbito laboral.

A EMPRESA ELÉCTRICA DE GUATEMALA, S.A.

Mi más sincero agradecimiento por aceptarme en tan prestigiosa familia, cada día laborado con ustedes es una gran satisfacción y motivo de orgullo, la enseñanza de buenas prácticas, un ambiente laboral sano y brindarme la oportunidad de crecimiento y desarrollo se ha convertido en la experiencia laboral más significativa de mi desarrollo profesional.

GLORIA IZASA Y SCARLETTE MUÑOZ

Por sus aportes y asesoría en el proceso de investigación, fueron de gran ayuda para hacer posible la realización del mismo.

NINFA CRUZ OLIVA

Por la asesoría, acompañamiento en este logro y por hacer grato el proceso, gracias por ser tan especial y excelente profesional que Dios la bendiga.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁG.
RESUMEN	
PRÓLOGO	
CAPÍTULO I.....	5
1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1 Planteamiento del problema	8
1.1.1 Planteamiento	8
1.1.2 MARCO TEÓRICO.....	9
1.1.2.1 Enfoque tradicional del liderazgo organizacional	9
1.1.2.2 El nuevo enfoque	11
1.1.2.3 Importancia del liderazgo	12
1.1.2.4 Conceptos de liderazgo	12
1.1.2.5 Estilos de liderazgo	14
1.1.2.5.1 Liderazgo autocrático.....	15
1.1.2.5.2 Liderazgo burocrático	15
1.1.2.5.3 Liderazgo carismático	16
1.1.2.5.4 Liderazgo participativo o democrático.....	17
1.1.2.5.5 Liderazgo transaccional	18
1.1.2.5.6 Liderazgo transformacional.....	20
1.1.2.6 Tipología de la personalidad según DISC.....	23
1.1.2.6.1 Indicadores de DISC.....	23
1.1.2.6.2 Orientación de cada conducta	27
1.1.2.6.3 Tendencia de cada conducta.....	28
1.1.2.7 Relaciones interpersonales.....	30
1.1.2.7.1 Importancia de las relaciones interpersonales.....	32
1.1.2.7.2 La percepción como factor determinante de las relaciones interpersonales	33
1.1.2.8 El aprendizaje	34

1.1.2.8.1 Aprendizaje de primer orden.....	35
1.1.2.8.2 Aprendizaje de segundo orden	35
1.1.2.8.3 Aprendizaje transformacional	36
1.1.2.9 Principales aportaciones de las teorías.....	38
1.1.2.9.1 Teoría humanista.....	38
1.1.3 Hipótesis.....	42
1.1.4 Delimitación.....	43
CAPÍTULO II.....	44
2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	44
2.1 Técnicas	44
2.1.1 Tipo de investigación.....	44
2.1.2 Observación	44
2.1.3 Técnicas de análisis de datos	44
2.2 Instrumentos.....	45
2.2.1 Cuestionario	45
2.2.2 Test DISC.....	46
CAPÍTULO III.....	47
3. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	47
3.1 Características del lugar y de la población	47
3.1.1 Características del lugar.....	47
3.1.2 Características de la población	47
3.2 Análisis cualitativo	47
3.3 Análisis cuantitativo	50
CAPÍTULO IV.....	64
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
4.1 Conclusiones	64
4.2 Recomendaciones.....	65
BIBLIOGRAFÍA	67
ANEXO	69

RESUMEN

“El liderazgo del equipo gerencial y su impacto en la mejora de las relaciones interpersonales en la Empresa Eléctrica de Guatemala S.A.”

Autoras:

- Gabriela Aguilar Tecún 200812526
- Carla Yojana Lucero Baires 199920675

La finalidad de la presente investigación fue determinar la influencia que tiene el liderazgo del equipo gerencial en las relaciones interpersonales en Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A.

El trabajo de investigación se realizó en las instalaciones de la Empresa Eléctrica ubicada en 6ta. Av. 8-14 zona 1 Ciudad de Guatemala el espacio físico está diseñado en dos edificios administrativos de 3 niveles cada uno, el cual cuenta con instalaciones divididas en oficinas y salas de reuniones equipadas para realizar adecuadamente las actividades laborales, se tomó como muestra a 22 jefes de departamento entre ellos 3 mujeres y 19 hombres en el rango de edad de 30 a 50 años, con un perfil académico universitario y 13 gerentes con un perfil académico de maestrías y especializaciones, entre las edades de 40 y 60 años.

El período para llevar a cabo el proyecto se estableció en primera instancia con una duración de 30 días del mes de septiembre del año en curso, en el cual se realizaron las siguientes actividades: Taller para el equipo gerencial sobre liderazgo y relaciones interpersonales, aplicación del instrumento y elaboración del informe final.

Se utilizaron técnicas e instrumentos que permitieron obtener datos cuantitativos y cualitativos sobre el tema a investigar, se aplicó un cuestionario lo que permitió al colaborador expresar sus percepciones sobre cómo están influenciadas las competencias inherentes a las relaciones interpersonales según el estilo de liderazgo, tomando como referente las preguntas de investigación previamente planteadas en la tabla de vaciado: ¿Cuáles son las características específicas del líder en EEGSA? ¿Qué características y competencias de líder contribuyen directamente a la mejora de las relaciones interpersonales? ¿Cómo se desarrollan las relaciones interpersonales a partir del liderazgo establecido por EEGSA? ¿Cuáles son los beneficios a nivel organizacional de la práctica del liderazgo efectivo?

Dentro de los alcances de esta investigación se presentan las brechas entre los resultados actuales y los deseados, y se brindan las recomendaciones pertinentes a implementar en el diseño y el enfoque del liderazgo actual con el fin de mejorar los resultados.

PRÓLOGO

El trabajo de tesis titulado “El liderazgo y su impacto en las relaciones interpersonales”, me parece muy interesante y de gran actualidad en el mundo de las organizaciones. Felicito a las autoras por su dedicación y entusiasmo con el desarrollo de este tema.

Considero importante destacar el modelo de liderazgo mencionado en el trabajo: El líder de sí mismo, que lidera equipos de trabajo efectivos, que lidera con jefes y colegas, para alcanzar resultados en función de la estrategia.

El líder de sí mismo

El estilo de liderazgo transformacional inicia con adquirir la conciencia sobre el observador que somos, para pasar de tener un enfoque único a un enfoque múltiple, es decir, al aceptar que hay otras formas de ver las situaciones, distintas a como yo las veo, me doy la oportunidad de ampliar la mirada y de aprender de los otros, para esto se requiere, entre otras características, una gran dosis de humildad.

Se necesitan líderes que sean personas integrales, que sean ejemplo en todos los ámbitos de la vida, iniciando desde la familia, personas que sean capaces de planear su futuro y definitivamente que sean felices. Alguien que pueda predicar con el ejemplo y que viva los valores, sus relaciones interpersonales tienden a ser fluidas y poderosas.

El que lidera equipos de trabajo efectivos

En segundo lugar, se proponen líderes que inspiren pasión por alcanzar los resultados, que se preocupen por resolver de una manera adecuada las diferencias que puedan ocurrir entre los miembros del equipo. Que vean a las personas de su equipo de trabajo, no como recursos para obtener los resultados, sino seres humanos pensantes y emocionales, a quienes deben brindar todo su apoyo para alcanzar un desarrollo integral y liberar el gran potencial que hay en cada uno.

Líderes que enseñen a sus equipos a tener conversaciones donde impere la confianza y el buen trato, para poder discutir desde el argumento, sin temores por la jerarquía.

El que lidera con jefes y colegas

El otro elemento del modelo de liderazgo es trabajar con otros, se requieren personas que tengan un pensamiento sistémico y que no sólo se preocupen por sacar adelante sus resultados y los de su equipo, sino que busque las sinergias y el trabajo en equipo para pasar de trabajar por silos a un trabajo por procesos, donde lo que importa es el resultado global de la compañía, deben aprender a crear puentes entre las diferentes áreas y que los vínculos con los otros jefes sean cordiales, no dejar situaciones personales sin resolver. Para ello hay que tener el mejor relacionamiento con jefes y colegas y en general, con todos los grupos de interés, como son los clientes, los proveedores, los accionistas, entre otros.

El líder que alcanza resultados en función de la estrategia

Este es el cuarto elemento del modelo de liderazgo que desde mi punto de vista, es la grata consecuencia de los anteriores. De esta manera, el liderazgo transformacional, no sólo tiene un impacto positivo en las relaciones interpersonales sino también es la mejor palanca para llegar a una cultura de alto desempeño.

El liderazgo transformacional es el factor clave de éxito de una compañía y el gran reto es permear toda la organización, desarrollando este estilo de liderazgo iniciando desde la alta gerencia hasta todos los niveles, como lo estamos haciendo en EEGSA.

Autora: Gloria Isaza Velásquez

CAPÍTULO

1. INTRODUCCIÓN

En el transcurso de la historia se ha podido evidenciar la tendencia en las teorías administrativas a incluir al ser humano como elemento estratégico de las empresas; por esta razón las personas en la actualidad están en búsqueda de organizaciones innovadoras que implementen nuevas formas de gerenciamiento que logren el desarrollo y la sostenibilidad, que trasciendan. Debido a esta necesidad de cambio, surgen prácticas de gestión humana como el liderazgo transformacional, permitiendo ésto observar el impacto que las prácticas de liderazgo tienen en las relaciones interpersonales y por ende en la satisfacción y estabilidad de los colaboradores de una organización.

Considerando lo importante que es el factor humano dentro de las organizaciones y analizando la causa-efecto en cuanto a éxito de una empresa dependiendo directamente de éste, se analizó en esta investigación cómo es que el liderazgo se ha convertido en un aspecto fundamental para la mejora o el deterioro de las relaciones interpersonales y como éstas repercuten en el cumplimiento efectivo y de los objetivos organizacionales.

Empresa Eléctrica ha sufrido cambios administrativos desde los años siguientes a su constitución como sociedad anónima en 1894, en 1998 fue comprada por Iberdrola, Teco Energy y Electricidad de Portugal. Durante estos cambios de administración la empresa sufrió un desequilibrio en la cultura organizacional. *A partir del año 2010 Empresa Eléctrica de Guatemala fue adquirida por EPM (Empresas Públicas de Medellín) Grupo colombiano conformado por sociedades en Colombia, Centroamérica, el Caribe, Suramérica, México, Estados Unidos y España; actuando unidos por el desarrollo de las*

*regiones donde hace presencia con los servicios de energía eléctrica, gas natural, agua potable, saneamiento básico, recolección, aprovechamiento y disposición final de basuras, y tecnologías de la información y las comunicaciones, su sede principal está ubicada en la ciudad de Medellín, capital del Departamento de Antioquia, en la República de Colombia.*¹

EPM(Empresas Públicas de Medellín) es un referente de buenas prácticas en gestión humana a nivel mundial, especialmente porque es una empresa pública que ha diversificado su negocio y ha adquirido varias empresas en varios países en los cuales ha respetado la cultura propia de cada organización, sin descuidar el alineamiento estratégico especialmente en el tema de recurso Humano. Desde el año 2013 Empresa Eléctrica de Guatemala se ha alineado a la cultura EPM en el tema de liderazgo, desarrollando así:“*Líderes que son ejemplo para trabajar en un ambiente de respeto, confianza, abierto, donde impera el buen trato y se busca aprender del entorno y de los demás para alcanzar un alto desempeño que maximice el impacto que tenemos en los grupos de interés, en nuestros compañeros y nuestras vidas. Teniendo un concepto propio de Ser Humano desarrollado de la siguiente forma: Somos seres humanos emocionales, pensantes, sociales, en permanente transformación, que reconocemos la necesidad de formar parte de un grupo, de ser reconocidos y tenidos en cuenta, en libertad y dominio sobre nuestra propia creación, conscientes de nuestras posibilidades, de las posibilidades del otro y del entorno.*”²Estos conceptos hacen parte de la cultura deseada en el grupo EPM.

En el año 2013 inicia entonces la escuela de liderazgo EEGSA, en la primera línea jerárquica de la organización, esperando de esta manera desarrollar competencias y habilidades que permitan un mejor relacionamiento

¹Empresas Públicas de Medellín. [en línea]. Colombia. Disponible en <http://www.epm.com.co/site/>

²Empreas Públicas de Medellín. [en línea].Op. Cit.

con los grupos de interés (clientes- interno/externo, proveedores, sociedad etc.). Y generar un ambiente de trabajo agradable y por ende productivo.

Investigaciones recientes revelan que las empresas del futuro precisan de líderes menos egocéntricos, con dominio de las habilidades blandas, con inteligencia emocional, que sean agentes de cambio e innovación capaces de garantizar el futuro de las organizaciones. Debe prestarse atención al equipo gerencial que está en la cima pues sus acciones determinan la transformación de cada organización.

Cabe resaltar la importancia de liderazgo transformacional, tema que ha sido ya estudiado por varios autores y que según sus fundamentos permite generar sostenibilidad de los resultados, pues genera no solo un cambio de conciencia sino un cambio de actitudes en todos los ámbitos donde se desenvuelven las personas, de tal manera que afecta a todos en su entorno de manera positiva, mejorando el desempeño de todos sus roles los cuales implican los de su entorno familiar y laboral.

El presente estudio se realizó con el objetivo de determinar la influencia o impacto que tiene el liderazgo del equipo gerencial en las competencias inherentes a las buenas relaciones interpersonales en EEGSA. El contenido de este se encuentra desglosado de la siguiente forma: en el capítulo I se presenta la necesidad específica y las bases teóricas de esta investigación, desarrollando para el esto los conceptos y enfoques de los estilos de liderazgo, relaciones impersonales, estilos de personalidad y de aprendizaje, partiendo de un enfoque teórico-humanista. En el capítulo II se observará las técnicas e instrumentos utilizados durante la investigación donde la población estuvo conformada por: 22 jefes de departamento que reportan directamente al equipo gerencial, posteriormente en el capítulo III se muestra el análisis y la interpretación de los resultados de manera cualitativa y cuantitativa, finalizando con un capítulo IV en

donde se encontrará las conclusiones y recomendaciones, con el fin de brindar un aporte a la empresa objeto de estudio.

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Planteamiento

Durante las últimas dos décadas el tema de liderazgo ha tomado auge a nivel mundial, muchas son las investigaciones que relacionan la mejora del ambiente laboral y desarrollo de los colaboradores al estilo de liderazgo. Sin embargo, en Guatemala ha existido carencia de estudios en relación a estas variables, *durante los años 1998 y 2010 existía incluso un porcentaje bajo de departamentos de recursos humanos en las empresas, poca era la importancia y relevancia que esta área tenía; durante los últimos 5 años en el país ha existido la revolución de un nuevo pensamiento, donde el gerente capataz ha muerto (las relaciones laborales transaccionales cada vez son menos) y por ende se ha evidenciado la importancia que tienen los líderes y el impacto de la forma de liderazgo tanto en las relaciones interpersonales, la motivación y en el cumplimiento de objetivos en las empresas.*³

Empresa Eléctrica de Guatemala ha sido una de las pioneras en dar un lugar estratégico al departamento de gestión humana y priorizar la formación de líderes que fomenten el desarrollo de sus colaboradores, a fin de lograr resultados en un ambiente de buena comunicación y de equilibrio vida-trabajo. Durante las últimas dos décadas la empresa ha sufrido varios cambios de dirección, lo que causó un desequilibrio en su cultura interna, atravesando por varios estilos de liderazgo y causando inseguridad en los colaboradores, pues pasaron de liderazgo enfocado a objetivos al que actualmente se implementa

³ Informe Mundial de Desarrollo Humano. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2009, No. 1- Guatemala. Editorial Serviprensa, S.A.

que es un liderazgo enfocado al ser, considerando el logro de objetivos como un resultado del desarrollo de éste.

Dando esto pie a realizar la presente investigación, donde se analizó la influencia que tiene el liderazgo del equipo gerencial en las competencias inherentes a las buenas relaciones interpersonales en la Empresa Eléctrica de Guatemala S.A.

Se Identificó las características del líder actual y las competencias que influyen en la mejora de las relaciones interpersonales a fin de determinar las fortalezas y debilidades de éstas y por último Identificar los beneficios a nivel organizacional que brinda la práctica de un liderazgo efectivo. Respondiendo las preguntas de investigación definidas: ¿Cuáles son las características específicas del líder en EEGSA? ¿Qué características y competencias de líder contribuyen directamente a la mejora de las relaciones interpersonales? ¿Cómo se desarrollan las relaciones interpersonales a partir del liderazgo establecido por EEGSA? ¿Cuáles son los beneficios a nivel organizacional de la práctica del liderazgo efectivo?

1.1.2 MARCO TEÓRICO

1.1.2.1 Enfoque tradicional del liderazgo organizacional

En las primeras décadas del siglo XX Mary Parker Follett⁴ contribuyó a destacar el lado humano de la gestión empresarial, pero es en la segunda mitad del siglo cuando se desarrolla con más profundidad, en la concepción taylorista donde predomina el líder capataz y dueño, "...el trabajo manual no solo era el más numeroso, sino el que agregaba mayor valor a las empresas".

⁴Follet, Mary Parker. Dynamic Administration. 1941. Edition Routledge. Página 284. ISBN 9485274356159

Los trabajadores valían según lo que producían, era fundamental la destreza física, pues el objetivo de las empresas era aumentar la productividad, separando la destreza física del pensamiento, era muy común escuchar a un jefe decir “acá se te paga para trabajar, no para pensar”; lo mismo ocurría en la sociedad con las familias, el líder de la casa el padre de familia era quien mandaba y era el único con el poder para decidir que se hacía o no en el hogar, así era la sociedad, así eran las empresas, el jefe era el único que pensaba y dirigía, tal y como en el hogar el papá decía. “en esta casa mando yo” y quien se atreviera a refutarlo era seriamente castigado.

Durante esa época las personas no estaban preparadas emocionalmente para confrontar esa situación, esas eran las reglas del juego. Así se conoce las empresas tradicionales de las cuales, en la actualidad todavía existen algunas, especialmente en países subdesarrollados. Hasta hace algunos años en Empresa Eléctrica de Guatemala el perfil de liniero era cien por ciento pensado en trabajos específicamente físicos, donde se requería una estatura mínima de 1.80 centímetros, lo que limitaba un poco la mano de obra, debido a que la mayoría de los guatemaltecos genéticamente son de estatura promedio. No se consideraba incluso el nivel escolar de los trabajadores de campo, pues lo importante era la fuerza.

Posteriormente durante este mismo siglo surge la estandarización de procesos, la elaboración de manuales, tiempos de operación específicos, además de un mecanismo de regulación, nace la figura de supervisor o capataz quien poseía el mando y el control sobre determinado número de obreros, debido esto da inicio la jerarquización de niveles, es decir el jefe de 12 personas que a su vez tienen 12 personas a su cargo, etc.

Surge de este modo la gestión por imposición que se mueve alrededor de una autoridad formal, un liderazgo donde la emoción recurrente es el temor, donde el error con el buen desempeño no coexistían; debido a que solo el jefe podía pensar, los trabajadores no podían expresar sus opiniones y menos corregir al jefe y aportar sus conocimientos por temor al castigo, las personas eran limitadas a expresar sus sentimientos y emociones lo que a su vez restringía su proceso de desarrollo y también de lealtad, pues por ser un proceso mecanizado de transacción pura, los trabajadores pasaban de una empresa a otra por una modificación de la paga, al no existir un contrato emocional con el jefe y con la empresa, perdiendo de esta forma la experiencia tan valiosa que podían aportar.

1.1.2.2 El nuevo enfoque

A nivel mundial las personas están siendo testigos de los constantes, apresurados e impredecibles cambios en los ámbitos económico, político, social, cultural y jurídico; esta aceleración más la globalización de los mercados, el incremento de la competitividad y el efecto de las nuevas tecnologías exigen una nueva forma de gestionar en las empresas. De este modo la estandarización de procesos corre el riesgo de dejar de agregar valor, y empieza una nueva década dando unavaloración a los trabajadores ya no como forma de producción sino como un aliado en los procesos, según *Warren Bennis: "los jefes saben, en promedio un veinte por ciento de lo que saben sus colaboradores"*⁵. Atendida esta concepción se propicia una forma de trabajar de forma incluyente.

En este nuevo enfoque para ser líder es fundamental tener la capacidad de comunicación, no sólo saber expresar claramente las ideas y mandatos, sino

⁵Bennis, Warren. Líderes. Estrategia para un liderazgo eficaz. Editorial Paidós Ibérica. Página 52. ISBN 9788449321351

también saber escuchar y tener presente lo que piensa cada individuo que forma parte del grupo que se representa. Además es fundamental contar con inteligencia emocional, es decir con la habilidad de conducir los sentimientos y emociones de sí mismo y de los demás y utilizar la información para conseguir el objetivo fundamental del grupo.

1.1.2.3 Importancia del liderazgo

Una organización puede estar jerárquicamente bien organizada, tener un excelente mapeo de procesos e incluso la tecnología y herramientas adecuadas, y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.

UlrichZenger⁶ establece que *los líderes son de vital importancia, porque hacen mucho más que demostrar atributos y dirigir, los líderes eficaces consiguen resultados.*

Un líder influye en la satisfacción laboral y en el alto desempeño del factor más importante en las organizaciones, el factor humano. Considerando esto, la premisa “La gente es clave para el desarrollo económico” le da mayor relevancia a desarrollar líderes no gestores, líderes humanos que valoren y respeten a sus colaboradores y los mantengan motivados a dar lo mejor de sí.

1.1.2.4 Conceptos de liderazgo

La definición más simple del liderazgo es: *la influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen por un objetivo*

⁶ Zenger, Ulrich. *Results based Leadership Decentralization Toolkit*. Editorial Frischmuth. Página 17. ISBN 9781435797161.

común⁷, quien ejerce el liderazgo se reconoce como líder, por lo regular los líderes son poseedores de autoridad lo que no es comparable con el poder, definiendo éstas como:

Autoridad: es el prestigio ganado por una persona, es la dominación que puede lograr que otra persona realice de forma voluntaria acciones enfocadas a un objetivo previsto⁸.

Se podría decir que la autoridad es ganada no impuesta, las personas otorgan esta autoridad ya sea por afinidad o por similitud de creencias incluso por admiración.

Poder: se puede conseguir de dos maneras, ya sea por estatus, posición, jerarquía la cual se puede alcanzar por un buen contacto, o por familiaridad, entre otros.⁹

Según James C. Hunter la autoridad es “el arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que tú quieres debido a tu influencia personal” y el poder es “la capacidad de forzar o coaccionar a alguien, para que éste, aunque preferiría no hacerla, haga su voluntad debido a su posición o fuerza”.¹⁰

Según Jack Welch “Un líder es una persona capaz de producir grandes cambios, ya que el principal interés de un líder se centra en generar cambios e innovaciones. Un líder mira hacia el futuro con una visión ambiciosa y diferente

⁷Bayon Marine, Fernando. Coaching Realmente. Un enfoque europeo y empresarial. Editorial Prentice-Hall, 2006. Página 96. ISBN 9788483222850.

⁸Hunter, James C. La Paradoja. Ediciones Urano, 1996. Página 12. ISBN 9788495787132

⁹Ibíd Página 13-14

¹⁰Ibíd. Página 19

de cómo pueden hacerse las cosas. Los líderes son individuos que superan en tiempos de crisis y que nunca están satisfechos con lo ya logrado. Se enfocan a las tareas y a las relaciones humanas y ajustan su comportamiento a las demandas de la situación”.¹¹

Para los gerentes en las organizaciones actuales, el nuevo ambiente moldea por completo las prácticas tradicionales de liderazgo puesto que el desarrollo y fortalecimiento interno bajo las nuevas condiciones climáticas del ecosistema corporativo, responderán en adelante a procesos de liderazgo con enfoque humano, donde el hacer sea consecuencia de la evolución del ser; esto quiere decir que las personas dan según sus capacidades, cuando las personas se desarrollan a sí mismas tienen más posibilidad de poder crear y desarrollar a otras, además de trabajar por objetivos comunes con un enfoque alineado.

Si una empresa posee líderes internos, entonces es necesario que se ocupe de fortalecer sus competencias, como una forma de hacer sostenibles sus capacidades directivas y de liderazgo a nivel gerencial en el largo plazo, y que éstas puedan desplegarse a los siguientes niveles de mando con el fin de crear una cultura con un enfoque claro y definido.

El liderazgo es importante dentro de las relaciones humanas y en el ambiente laboral es un elemento clave para el alcance de los objetivos.

1.1.2.5 Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo son patrones de comportamiento que un jefe adopta para alcanzar las metas planteadas, no existe un estilo correcto o incorrecto, esto depende del trabajo, la gente y la situación.

¹¹Welch, Jack y Welch, Suzy. Liderazgo.Collins, 2006, pág. 384. ISBN 970060753943

1.1.2.5.1 Liderazgo autocrático

Es el que se manifiesta con el poder absoluto sobre sus colaboradores o equipos, los cuales tienen una mínima o ninguna oportunidad de dar sugerencia respecto del alcance de las metas o la forma de trabajar, el jefe toma decisiones en nombre del grupo. Este tipo de liderazgo constituye una amenaza para la vida democrática y la participación organizacional. Según Mario Krieguer “el líder autocrático es: autoritario, centralista, dominante, controlador y monopolizador de decisiones”.¹²

Este tipo es utilizado regularmente en empresas donde el producto es importante más que el cómo, regularmente lo utilizan supervisores de manufactura o producción. Es un estilo que limita el desarrollo y el crecimiento de las personas, actualmente en Guatemala existen varias empresas que aún permiten y motivan este liderazgo, cabe mencionar que son empresas con productividad relativamente baja pues las personas trabajan solo por el salario que devengan sin motivación alguna y aún más sin aspiraciones, es fácil identificar estas situaciones en trabajos donde el perfil del colaborador es relativamente bajo, los niveles de estudios son mínimos o ausentes lo que fortalece estas prácticas, pero la poca oferta de trabajo y la urgencia de cubrir las necesidades básicas es tan grande que hace que las personas acepten trabajar en esas condiciones sin considerar la oportunidad de desarrollo profesional a la que están renunciando.

1.1.2.5.2 Liderazgo burocrático

¹² Franklin, Enrique B. y Krieguer, Mario. Comportamiento Organizacional. Naucalpan de Juárez :Person Hall, 2011. pág. 533. 9786073202367.

Está relacionado con líderes que siguen al pie de la letra la norma, siguen las reglas y se preocupan porque todo el trabajo 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 se hay riesgo por controles de dinero.¹³

Es muy utilizado en áreas de operación de entidades bancarias debido a los estrictos controles que deben mantener en sus procesos (por ser entidades privadas han agilizado los controles, algunas han automatizado de manera de servir mejor al cliente), sin embargo es también visto en entidades gubernamentales lo que causa desagrado en los usuarios o clientes de estas entidades, debido a que este estilo hace que el trabajo sea demasiado lento. Este estilo de liderazgo limita la creatividad de las personas debido que siempre dependen de otras para tomar decisiones y resolver situaciones de urgencia, puede incluso causar frustración no solo de parte del cliente sino de los trabajadores pues no cuentan con autoridad para resolver y la proactividad incluso se castiga, por lo tanto la productividad en estas empresas se estanca, es de notar que cuando se visita una entidad gubernamental las mayoría de las veces el servicio es de mala calidad, esto pareciera ser resultado de la falta de motivación de sus colaboradores. Si bien es cierto se debe respetar normas, se necesita de líderes que resuelvan conflictos de forma pronta y efectiva.

1.1.2.5.3 Liderazgo carismático

Es similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran entusiasmo en sus equipos y sus muy energéticos al conducir a los demás, sin embargo los líderes carismáticos tienden a creer más en sí mismos que en sus

¹³Weber, Max. Economía y sociedad. Ciudad de México: Editorial Sociología, 1993. pág. 125. ISBN 9788437503745.

equipos y esto genera problemas. En los ojos de los seguidores, el éxito está ligado a la presencia de su líder. Este líder tiene una imagen agrada que reside en el imaginario del colectivo. Max Weber define el carisma como “la cualidad que pasa por extraordinaria de una personalidad por cuya virtud se le considera en posesión de fuerzas sobrehumanas y extraordinarias no asequibles por cualquier otro.”¹⁴

El dilema con este estilo es que no se transfiere y cuando el líder carismático no está nadie se siente capaz de ocupar su lugar. El valor de los colaboradores se suprime pues los resultados se ven ligados a alguien en específico no al valor que como equipo tienen, si bien es cierto los colaboradores en este caso mantienen un contrato emocional con su líder, es preciso que cada aportación sea reconocida para así no solo desarrollar a los colaboradores y que alguno de ellos pueda ocupar el lugar de jefe en determinado momento, sino también para mantener motivado al grupo y mejorar los resultados desde la aceptación y valoración de lo individual. Este líder es observable en los ámbitos religiosos en Guatemala donde la congregación tiene tal admiración por su líder que le otorga toda la autoridad y su palabra tiene poder, la debilidad de esto es que cada persona deja de responsabilizarse de sus actos y por ende de sus consecuencias porque no solo otorga al líder la autoridad sino también la responsabilidad sobre los resultados.

1.1.2.5.4 Liderazgo participativo o democrático

La característica de estos líderes es que ellos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Descentraliza y empodera lo que no sólo aumenta la satisfacción por el trabajo sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros del equipo sienten el control de su propio

¹⁴Ibíd. Página 26

*destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica. Este estilo es recomendado cuando la calidad es más importante que la velocidad en la entrega de resultados.*¹⁵

Los líderes con este estilo deben definir un marco de referencia para aún y con la libertad de aportación de todos se mantenga un control sobre los resultados, este es un liderazgo que inspira confianza y que puede generar desarrollo y creatividad en los colaboradores bajo este estilo, puede incluso potencializar las competencias desde el proceso de poder identificar qué hago bien y qué hago mal, se requiere mucha responsabilidad de parte de los colaboradores para poder aprender incluso de los errores y el líder debe entender el error como un proceso de aprendizaje y no debe castigarlo, si mitigarlo pero sacar provecho de las experiencias buenas y malas como equipo en pro de la mejora de resultados. En nuestra cultura es poco visto este estilo, regularmente desde la escuela nos enseñan a seguir ordenes, a que el jefe es el responsable tanto de los resultados como de nuestro desarrollo, el líder democrático es atractivo para las generaciones debido a que éstos se muestran más atrevidos a expresarse, a proponer, el dicho es *“dígame que quiere del como yo me encargo”*, y esa libertad trae resultados innovadores y extraordinarios para las empresas, solo debe cuidarse de reglas claras y resultados específicos y el líder debe conocer las competencias individuales para así asignar responsabilidades acorde a las posibilidades de cada persona, para no causar frustración individual y de equipo.

1.1.2.5.5 Liderazgo transaccional

Este liderazgo se basa en intercambios de premios por esfuerzos, el líder motiva a sus seguidores a la consecución de metas establecidas, pueden ser

¹⁵ Ibíd. Pág. 27

*activos otorgando premios por logros e implementando acciones correctivas ante desviaciones de la conducta.*¹⁶

Cabe mencionar que este liderazgo está influenciado por el conductismo y podría darse que el colaborador siempre espere algo a cambio para entregar resultados, lo que no genera un verdadero compromiso emocional ni con el líder, ni con el equipo, ni con la empresa, por lo que los resultados son limitados y de corto plazo, no son resultados sostenibles en el tiempo pues el único motor o impulso por la meta es el premio y no la autorrealización o el desarrollo individual. La autoestima de los colaboradores se ve afectada pues así como hay recompensas hay castigos y cuando la meta no es cumplida no le hace merecedor de un premio y le convierte en un perdedor lo que puede causar frustración y estancamiento. Este estilo ha sido manejado por líderes en instituciones educativas, donde el aprendizaje del niño en vez de ser estimulado desde una conciencia de beneficio propio, es estimulado con premio castigo, en la actualidad muchas instituciones educativas están cambiando esta forma de desarrollo-aprendizaje por que han evidenciado que los resultados son de corto plazo, sólo mientras el estímulo está presente. Seguramente en una etapa del desarrollo de los seres humanos este liderazgo debe existir, por ejemplo: un papá enseñando a su hijo a comer con cubiertos, seguramente lo estimulará con un premio como un postre rico o lo castigará quitándole el postre si no utiliza los cubiertos, pero en algún momento esta forma de liderar debe modificarse a medida que el niño toma conciencia de sus propias posibilidades y decisiones y de que no siempre obtendrá una recompensa por un trabajo bien hecho; lo mismo es en las empresas, deben existir líderes que en algún momento premien a sus colaboradores por determinado logro, pero deben motivar a sus equipos a trabajar buenos resultados independientemente del premio y esto hará que obtengan resultados sostenibles y les generará autodesarrollo y autoconfianza.

¹⁶ Ibíd. Pág. 31

1.1.2.5.6 Liderazgo transformacional

Los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo. El liderazgo transformacional cambia el status quo apelando a los valores de los seguidores para motivar en ellos un sentido de propósito más elevado, según James McGregor Burns¹⁷ *“el liderazgo transformacional es exclusivamente un ejercicio moral en el sentido que sirve para elevar el estándar de la conducta humana”*.

El liderazgo transformacional se conforma en cinco niveles, descritos de la siguiente manera:

- Nivel 1: Hace contribuciones productivas mediante su talento, conocimiento, destrezas y buenos hábitos de trabajo.
- Nivel 2: trabaja en equipo, contribuye con su capacidad al cumplimiento de los objetivos grupales y colabora de manera efectiva con todo tipo de personas.
- Nivel 3: organiza la gente y los recursos para alcanzar objetivamente los objetivos preestablecidos
- Nivel 4: Cataliza el compromiso y estimula una visión clara y conveniente para que el equipo alcance altos estándares de rendimiento.

¹⁷MacGregor Burns, James. Modelo Transformacional para líderes: Universidad de Michigan, 2010. 530 páginas.

- Nivel 5: Construye grandeza perdurable mediante la combinación de humildad y voluntad profesional.

Los líderes de nivel 5 se caracterizan por lo siguiente:

*Buscan resultados sostenibles, tienen capacidad para elegir sucesores, muestran modestia y sincera humildad, asumen la responsabilidad incluso de las cosas que salen mal, raramente buscan reconocimiento por lo que sale bien, prefieren atribuir el éxito a otros factores y tienen un enfoque organizacional, su anhelo es consolidar una organización exitosa pese a la búsqueda de recompensas personales, es auténtico y goza de credibilidad y legitimidad además de lealtad y compromiso que se convierten en ejemplo y modelo a replicar, crea cultura y esto le permite asegurarse una larga vida con tendencia al éxito.*¹⁸

Desarrollar el estilo de liderazgo transformacional requiere de un periodo de aprendizaje y autoconocimiento, en EEGSA el desarrollo de estas habilidades empezó en el año 2013 y el objetivo es lograr que los líderes alcancen un nivel 5 y este estilo de liderazgo sea replicado en cascada a las demás jefaturas.

Para un liderazgo transformador cada líder requiere:

- Autoconocimiento para tener noción de su yo y de sus propias cualidades y características.

¹⁸Brenson, Gilbert. Modelo de Liderazgo transformacional en la comunidad y la organización. Medellín: Universidad Tecnológica de Pereira, 2006. pág. 48. 9785423782954_

- Autorrealización para que pueda realizar, satisfacer y mejorar sus potencialidades.
- Autodisciplina para obtener mucho más con el mismo esfuerzo.
- Autonomía para tener la fuerza de aquello que no logra ser nunca del todo, de lo que siempre se mueve y jamás termina.

Muchas de las definiciones actuales de líder y liderazgo tienen como denominador común el concepto de la influencia recíproca entre el líder y el seguidor, y algunas consideran al liderazgo más como un comportamiento y una disciplina, que como un rol.

Es importante destacar que el liderazgo está relacionado con las características de personalidad, donde se puede observar fortalezas y debilidades en la ejecución de éste, lo que podría limitar o posibilitar la relación con los equipos.

De esta forma se puede observar que una persona puede tener el cargo de líder, como una posición jerárquica pero no necesariamente las habilidades para relacionarse con el equipo a su cargo, debido a manifestaciones específicas de su conducta inherentes a su propia personalidad, por lo que es necesario considerar los tipos de personalidad dentro de esta investigación.

Siendo lo anterior objeto de una rama de la Psicología y ésta a su vez sienta las bases científicas del comportamiento humano, si se concluye en que el ejercicio del liderazgo efectivo se relaciona con una serie de características las cuales descritas de manera objetiva se pueden traducir en comportamientos observables, y que especialmente son materia de elección por parte de los individuos en general, existe una relación directa entre los “estilos” de liderazgo y

los conceptos básicos de la Psicología, conducta, sentimientos, emociones, estados de ánimo, etc.

En Empresa Eléctrica de Guatemala se ha implementado un proceso de desarrollo de líderes donde se hace necesario implementar una metodología de reconocimiento de personalidad utilizando para esto la herramienta DISC, descrita a continuación.

1.1.2.6 Tipología de la personalidad según DISC

Hay muchas maneras de evaluar las habilidades o actitudes de una persona, y de ese modo predecir su probable conducta, el instrumento utilizado en esta metodología es el "Test de perfiles de personalidad DISC". Si bien no es un Test completo de Personalidad en el sentido técnico, de igual modo provee una visión del estilo de conducta de un individuo que resulta lo suficientemente adecuado como para predecir futuras tendencias de comportamiento.

1.1.2.6.1 Indicadores de DISC

En su nivel más básico, el DISC mide 4 factores de conducta: Dominance (dominancia), Influence (influencia social), Steadiness (estabilidad, paciencia, perseverancia, cooperación) y Compliance (estructura, obediencia, precisión).¹⁹ El poder del DISC proviene de la habilidad para interpretar las relaciones entre éstos 4 factores.

Una persona puede tener una mezcla de estas cuatro conductas, pero sobresaldrán en una o dos de ellas.

¹⁹ Marston, William Moulton. Manual Thomas International. Oklahoma, Estados Unidos 2009. Editorial Thomas International, Página 17.

Los resultados obtenidos de las investigaciones apoyan la conclusión de que las personas más eficaces son las que se conocen, conocen las exigencias de la situación y adaptan estrategias para satisfacer estas necesidades.

A continuación se describen los cuatro factores de conducta o tipos de personalidad.

a) Dominante(D) es el factor que se relaciona con el control, poder y asertividad, de la proactividad y el control. Es una mezcla de aspectos positivos y negativos. De los positivos encontramos independencia, motivación para ser exitosos en lograr lo que quieren. Sin embargo también pueden ser de temperamento fuerte y agresivo. A la gente de estas características le gusta tener autoridad y poder sobre los demás, son competitivos, ambiciosos y le gustan los desafíos. No confían fácilmente en los demás y trataran de tener éxito por sus propios medios, sin ayuda. En casode necesitarla, darán órdenes en vez de pedir colaboración.²⁰

Los líderes dominantes pueden tener resultados eficaces cuando mantienen un sano equilibrio entre los aspectos positivos y negativos de este factor o cuando combinan un aspecto con otro factor como podría ser la influencia, si se retoma el tema de la empresa tradicional se puede observar que predominaba el factor dominante durante esa época, ya que las personas con este factor altamente calificado pueden ser autoritarios e incluso llegar a intimidar a sus colaboradores.

²⁰Ibíd. Pág. 20

b) Influencia(I) relaciona el modo como una persona encara una situación social y su estilo de comunicación. Se asocia este Factor con una personalidad alegre, extrovertida, cálida, abierta, sociable y gregaria. Necesitan comunicarse con los demás. Lo que más le cuesta superar a este tipo de personalidad, es el rechazo. Necesita interactuar en forma positiva con los que la rodean, su naturaleza gregaria ayuda a juntar a otras personalidades que no lo son tanto. Son de confiar, pero su necesidad de ser abiertos hace que revelen información o sentimientos que otras personalidades más calmas, preferirían guardar. Por ello, a veces les falta tacto, pero su falta de diplomacia se compensa con su naturaleza comunicativa y su habilidad para salir de cualquier dificultad.²¹

Si bien es cierto tener influencia es positivo, es importante saber el marco de referencia de actuación en cada momento, se debe tener madurez para poder equilibrar este factor, pues podría pasar que un líder demasiado extrovertido y que muestra sus sentimientos a sus colaboradores puede no ser muy bien aceptado por todos y podría ser catalogado incluso de imprudente o falta de respeto, incluso podría ser tachado de inmaduro con sus pares.

c) Estable(S) es el Factor de paciencia, perseverancia, estabilidad y cooperación. Estas personalidades son pacientes, compasivas y leales con los que las rodean. Están interesados por los problemas de los demás y son buenos para cubrir roles de apoyo. Tienen un enfoque perseverante con facultades de concentración. Se resisten a los cambios y trabajan mejor cuando se les da instrucciones claras y mucho apoyo. Toman el rol de pacificadores, conciliadores.²²

²¹Ibíd. Pág.22

²²Ibíd. Pág. 23

Los líderes con este factor desarrollado podrían ser percibidos como permisivos por sus colaboradores, regularmente les falta chispa o dinamismo, es importante considerar que el logro de objetivos la mayoría de veces requiere que la persona que dirige tenga sentido de urgencia y carácter para indicar a su equipo que las cosas deben mejorar.

d) Cauteloso(C) describe el modo como una persona encara la estructura, la organización y la precisión. Estas personalidades denotan altos niveles de precisión y exactitud. Por su estilo pasivo, tratarán de lograr el control a través del uso de estructuras y procedimientos, insistiendo en las reglas y códigos de conducta ya definidos para cumplir con sus fines. No les gusta la presión y tratarán de evitar circunstancias difíciles.²³

Estos son los líderes que pueden hacer los procesos burocráticos debido a lo minuciosos que pueden volverse, ya que están siempre interesado en el cómo más que en el qué, podría observarse a un líder o gerente diciendo por ejemplo: redactar el informe con tipo de letra tal, o debe subrayar los temas, revisando si el informe se adecua a las normas específicas de la empresa, respetando el procedimiento indicado, por lo que atrasan los resultados.

²³Ibíd. Pág. 25



Fuente: Manual Certificación en DISC. Usos y aplicación

1.1.2.6.2 Orientación de cada conducta

- *D = Dominante. Conducta orientada a la acción (¿QUÉ?), a la rápida solución de problemas, a la toma de decisiones y a la asunción de riesgos.*²⁴
- *I = Influyente. Conducta orientada a las personas (¿QUIEN?), a la interacción, a las relaciones interpersonales, con propensión a usar tácticas de persuasión*²⁵

²⁴Ibíd. Pág. 30

²⁵Ibíd. Pág. 31

- *S = Estable. Conducta orientada a los métodos (¿CÓMO? ¿CUÁNDO?), a mantener el equilibrio, la armonía y el "status quo" en un ambiente seguro.*²⁶
- *C = Cauteloso. Conducta orientada a la explicación (¿POR QUÉ?), a la investigación de datos e información, a la calidad del desempeño propio y ajeno*²⁷

1.1.2.6.3 Tendencia de cada conducta

- *Dominante: Directo y Decisivo. "D" son personas que aceptan cambios, toman acción y logran resultados inmediatos.*²⁸
- *Influyente: Optimista y Extrovertido. "I". Son personas entusiastas positivas y que logran convocar personas frente a sus iniciativas.*²⁹
- *Estable: Comprensivo y Cooperativo. "S" son personas que trabajan detrás de escena, son colaboradores, su desempeño es predecible.*³⁰
- *Conciencioso: Perfeccionista y Analítico. "C" son estrictos con la calidad, les gusta planear y analizar las situaciones. Revisan y hacen seguimiento para estar seguros de la calidad y el trabajo.*³¹

²⁶Ibíd. Pág. 32

²⁷Ibíd. Pág. 33

²⁸Ibíd. Pág. 41

²⁹Ibíd. Pág. 41

³⁰Ibíd. Pág. 42

³¹Ibíd. Pág. 43

La idea de costo-efectividad del conocimiento, cualidades y conductas personales, y la importancia de las relaciones interpersonales es relativamente nueva para las empresas, algo que a algunos gerentes puede resultarles difícil de aceptar. Sin embargo, algunos de los motivos son muy evidentes: al imaginar las consecuencias que tiene para un grupo de trabajo el que alguien sea incapaz de evitar un estallido de ira o no tenga la menor sensibilidad con respecto a lo que siente la gente que lo rodea, para ello es absolutamente necesario el autoconocimiento de tal forma que el líder pueda conocer las brechas de mejora y trabajar en el desarrollo de éstas, apuntando al resultado de efectividad en logros a través de las relaciones interpersonales no sólo con sus colaboradores sino con sus jefes, clientes y pares. El liderazgo no es vertical, debe practicarse en todos los sentidos de las escalas jerárquicas de cada empresa por lo que dentro del liderazgo efectivo el tema de relacionamiento con los grupos de interés es de suma importancia.

Es fundamental contar con inteligencia emocional, es decir con la habilidad de conducir los sentimientos y emociones de sí mismo y de los demás y utilizar la información para conseguir el objetivo fundamental del grupo.

Según Goleman³² *“los grandes líderes son personas que saben manejar las emociones, su éxito no depende tanto de lo que hacen sino del “Cómo” del modo en que lo hacen”, los verdaderos líderes inspiran confianza y conducen a los que están a su alrededor demostrando competencia, empatía y constancia. JC Hunter sostiene “Los grandes líderes de verdad, poseen el arte de construir relaciones que funcionan”.*³³

³²Daniel, Goleman. 1996. *Inteligencia Emocional*. Barcelona : KAIROS, 1996. pág. 214. ISBN 9788472453715.

³³ Hunter, James C. Op. Cit. p.38

1.1.2.7 Relaciones interpersonales

El ser humano no vive aisladamente, sino en continua interacción con sus semejantes; esta relación mutua influye sobre la actitud que la otra persona podría tomar y viceversa.

Las relaciones interpersonales son consideradas completamente naturales para el ser humano ya que el mismo es un ser gregario, lo cual quiere decir que vive en sociedades. Este tipo de relaciones son siempre necesarias para el desarrollo pleno de la persona, tanto en sociedad como en las organizaciones.³⁴

De este modo Soria Morillo, Víctor, define las relaciones interpersonales de la siguiente manera:

*“Las relaciones interpersonales constituyen un cuerpo sistemático de conocimientos, cada vez más voluminoso y cuyo objetivo es la explicación y predicción del comportamiento humano en el mundo industrial actual, su finalidad es el desarrollo de una sociedad cada vez más justa, productiva y satisfecha”.*³⁵

Se observa que las buenas relaciones entre las personas necesitan de un marco de justicia en el trabajo, que facilite la equidad económica y un clima de libertad para que progresen las relaciones interpersonales, el desarrollo humano y la productividad.

³⁴ Definiciones Organizacionales.[en línea]. Argentina.Disponible en <http://www.definicionabc.com/social/relaciones-interpersonales>.

³⁵ Murillo, Soria. Relaciones Públicas y Humanas. México 1989. Limusa,Página 52 ISBN 89275648213478.

Las formas de comportamiento individuales tienen poca importancia desde el punto de vista de los intereses del individuo como tal, pero tiene una gran trascendencia cuando se enfoca tomando en consideración los intereses del grupo y los objetivos organizacionales.

Cada individuo tiene un conjunto de comportamientos que representa su forma de actuar y de ver las cosas, y ese conjunto de forma de comportamiento se derivan tanto del medio como de los factores hereditarios y de la percepción que la persona posee, o que pueda haber adquirido durante su desarrollo en el proceso de socialización. *“Las relaciones interpersonales son indispensables para lograr los objetivos organizacionales, pues mediante los contactos que establezcan entre si las personas procurará las satisfacciones de las necesidades del contacto social, y sólo éstas satisfechas podrán colaborar eficazmente con las metas planteadas”.*³⁶

Las relaciones interpersonales son aquellas interacciones que se refieren al trato, contacto y comunicación que se establece en las personas en diferentes contextos y en diferentes intervalos de tiempo, en otras palabras, son las relaciones que establecen diariamente con nuestros semejantes: llámese compañeros de estudios, trabajos, oficina, jefe, esposa, hijos, etc.

Si se observa en el siglo XX la sociedad estaba educada para seguir instrucciones, al hacer un análisis entre las personas de esa generación y las actuales la brecha es grande, pues la conciencia del colectivo ha revolucionado, la tecnología, los medios de comunicación entre otros factores hacen que los comportamientos sean evidentemente distintos a las generaciones anteriores y por ende la forma de relacionarse es diferente.

³⁶Op. Cit. Pág. 89

1.1.2.7.1 Importancia de las relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales son multidimensionales, se puede analizar como un producto de la estructura económica y de los hábitos y tradiciones de la sociedad, es lo más importante que existe tanto en lo personal como a nivel organizacional, pues es el que pone en marcha los recursos materiales y tecnológicos para el buen funcionamiento de la organización.

Afirmar que el ser humano es lo más importante en la organización, está basado en varios aspectos fundamentales, según Pascuali:³⁷

- a. El ente humano por sí mismo requiere de respeto y consideración.*
- b. Las relaciones que resultan de las interrelaciones entre los individuos respectivamente es la imagen de la organización.*
- c. El contenido y realidad de tales relaciones abarca el comportamiento que pueda observarse durante la relación entre las personas.*
- d. Del ser humano depende en gran medida, el destino de la organización.*

Ninguna persona es una solitaria entidad, pues todo individuo existe en torno a la otra, y el estudio de la dirección como subestudio de la humanidad, representa una investigación de esa dualidad en existencia.³⁸

Las relaciones interpersonales dentro y fuera del trabajo, tienen un lugar importante en la administración laboral, y es bueno tener en cuenta que hay

³⁷"El ser humano en las organizaciones". Pascuali, Antonio. 1980. Venezuela : UNESCO, 1980.

³⁸Pascuali, Antonio Ibíd.

diferencias culturales e ideológicas no sólo dentro de una sociedad sino también dentro de una organización.

Hay que tener en cuenta que además de las presiones y el ritmo de vida acelerado, la interacción con los demás es otra fuente de estrés para muchas personas. Aprender a defender los propios derechos sin agredir ni ser agredido es una estrategia útil para lograr relaciones interpersonales, relajadas y positivas, y así poder vivir mejor y realizar las labores cotidianas con una conducta social acertadas con los compañeros de labores, y así mismo tener resultados satisfactorios.

Una conducta social acertada implica la expresión directa de los propios sentimientos, deseos, derechos, opiniones sin castigar ni violar lo de los demás, para poder trabajar y vivir en armonía en el ambiente laboral las personas deben conducirse apropiadamente.³⁹

1.1.2.7.2 La percepción como factor determinante de las relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales engloban el contenido y calidad de la interacción entre las personas, y están definidas tanto por su comportamiento observable en la interacción, como las sensaciones que son asociadas a la misma. Estas interacciones habitualmente son personales y en ellos suelen intervenir canales de comunicación verbal. La calidad y contenido de estas relaciones se ven influidas también, por el efecto acumulativo de una serie de intercambios.

³⁹Newstrom, John W. Comportamiento Humano en el trabajo. 13. México : McGraw Hill Editores, S.A. de C.V., 2011. pág. 155

L. Bittel y J. Ramsey⁴⁰, sostienen que *“los intercambios que se efectúan entre las personas se da a través de la percepción interpersonal.”*

Donde se considera a la percepción como impresiones que se producen en parte, gracias a los sentidos, pero que se asumen con respecto a vivencias y opiniones del pasado. Toda explicación de la percepción comienza con la convicción de la forma en que se observa el mundo externo, no necesariamente corresponde a su verdadera realidad. La conducta del hombre se basa en su percepción de lo que es la realidad objetiva.

Por lo que para conocer la interpretación de lo que cada persona observa o percibe es necesario el desarrollo de un observador constante de la forma de observar, empezar por la auto observación, para ello EEGSA desarrolla estas habilidades en sus líderes con el siguiente modelo de aprendizaje.

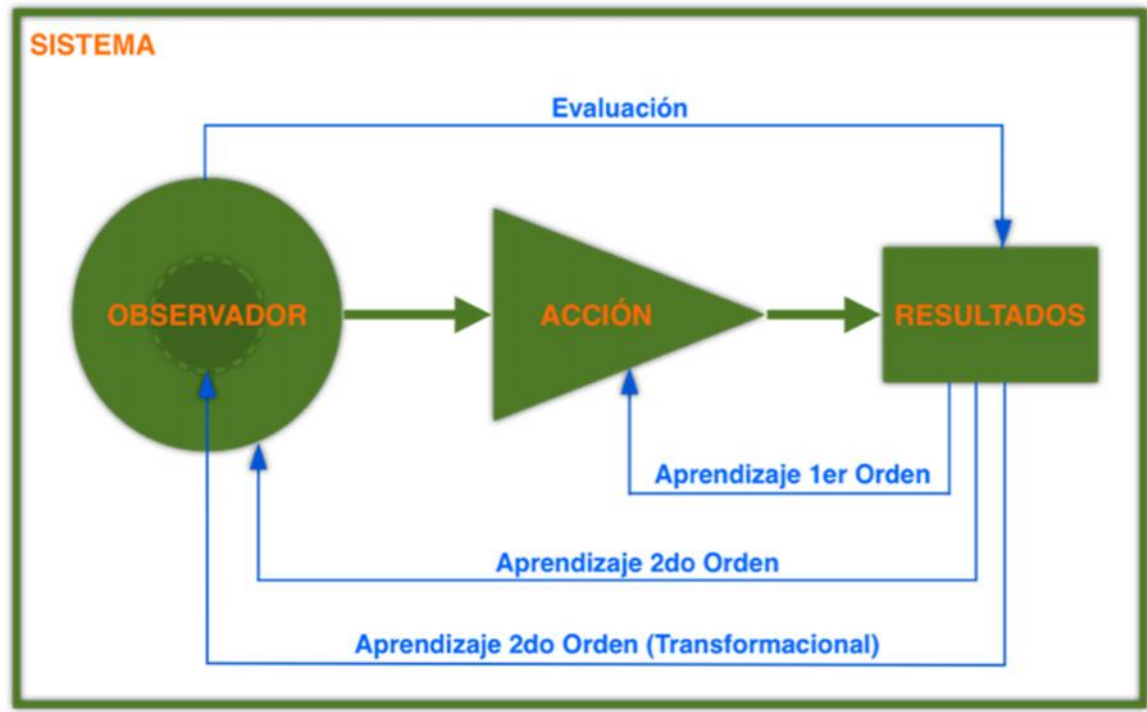
1.1.2.8 El aprendizaje

*El aprendizaje es aquella acción que conduce adquirir nuevos conocimientos o bien al cambio de forma de realizar actividades*⁴¹. Tenemos distintos tipos de aprendizaje, y el gráfico del Modelo OSAR nos permite identificarlos, a continuación se explica cada uno de ellos:

⁴⁰Echeverría, Rafael. El observador y su mundo. 2009. Santiago de Chile. JC Saez Editor. 270 páginas. ISBN 9789563060430

⁴¹Ibíd. Página 48

Modelo OSAR



Fuente: Libro El observador y su mundo. Autor: Rafael Echeverría

1.1.2.8.1 Aprendizaje de primer orden

“Éste sostiene que cual-quier resultado que obtenemos en nuestras vidas, sea a nivel labo-ral o personal, remite a las acciones que condujeron a él. Si desea-mos entender o modificar esos resultados la primera gran clave está en referirlos a las acciones que los generaron.”⁴²

1.1.2.8.2 Aprendizaje de segundo orden

En este segundo tipo de aprendizaje se sabe que para cambiar determinadas acciones se requiere modificar previamente el tipo de observador

⁴²Ibíd. Página 53

*que se es, lo propio del aprendizaje de segundo orden es que conlleva un cambio del observador. El aprendizaje individual puede ser insuficiente para disolver los límites que la acción encara, para que tales límites sean superados se requiere de algo más que de estrategias de aprendizaje individual, es necesario introducir cambios en el sistema que opera sobre los individuos.*⁴³

En la cultura guatemalteca desde el ámbito educativo las personas están preparadas para tener aprendizaje de segundo orden, donde comúnmente se corrigen las acciones para corregir los resultados, independientemente de que las personas se sientan cómodos o no con el cambio de acciones, por ejemplo en una empresa, si un vendedor no llegó a la meta y el jefe le dice que debe cambiar su forma de vender y ahora usted visitará a sus clientes los sábados, a expensas de sacrificar su vida familiar, el colaborador si quiere obtener cambio de resultado seguramente hará lo que el jefe le indica. Otro ejemplo claro en las universidades, si el catedrático dice la respuesta es la que yo digo, seguramente los alumnos darán la respuesta que él dice estén o no de acuerdo, pues lo que buscan es alcanzar el resultado.

1.1.2.8.3 Aprendizaje transformacional

Cuando se entra en una modalidad de aprendizaje de segundo orden, dirigida a modificar las acciones a través de cambios en el observador, es preciso reconocer que dichos cambios pueden ser de órdenes diferentes. Las intervenciones en el observador pueden tener niveles distintos de profundidad. Hay intervenciones que tocan lo que se puede llamar el núcleo básico o el corazón del observador. Se refiere a aspectos de un determinado observador que se han vuelto recurrentes en él y que se manifiestan independientemente del

⁴³Ibíd. Pág 63

*cambio de circunstancias*⁴⁴. Lo que interesa es reconocer que, al interior del aprendizaje de segundo orden, que busca el cambio del observador, se puede distinguir un tipo de aprendizaje que por su profundidad modifica aspectos que aparecen asociados a la forma de ser, a esta modalidad se le llama aprendizaje transformacional.

El aprendizaje transformacional desaparece el muro de posibilidad con el que el individuo antes chocaba. Lo que antes le hacía sospechar que, quizás se había encontrado con una barrera asociada a su particular forma de ser, ahora pareciera haberse esfumado. *La transformación es el rasgo inherente de todo aprendizaje, tanto que aprendizaje y transformación muchas veces pueden ser usados como sinónimos.*⁴⁵

*Lo característico del aprendizaje transformacional es, en definitiva, su impacto en las condiciones existenciales del individuo, en el carácter de las relaciones que éste comienza a establecer con los demás, en su capacidad de conferirle a su vida un sentido diferente. Se trata de un aprendizaje que no sólo altera la relación instrumental (técnica) que el individuo mantiene con el mundo, sino que modifica el dominio de la ética. Con el aprendizaje transformacional podemos hablar de una mutación o de una metamorfosis del alma, de esa forma particular de ser de cada individuo.*⁴⁶

⁴⁴Ibíd. Pág. 54

⁴⁵Ibíd. Pág. 56

⁴⁶Ibíd. Pág. 60



Modelo de liderazgo EEGSA

En Empresa Eléctrica de Guatemala se ha implementado bajo los enfoques antes descritos un modelo de liderazgo propio, donde el conocimiento de sí mismo como líder impulsa el poder liderar a otros, reconociéndose como ser humano en constante transformación y que en la medida que se conoce y se lidera a sí mismo, podrá liderar con y para otros a través de un ambiente de respeto, en el marco de las buenas relaciones interpersonales y de esta forma lograr resultados superiores.

1.1.2.9 Principales aportaciones de las teorías

1.1.2.9.1 Teoría Humanista

De acuerdo con lo expuesto por Idalberto Chiavenato, la teoría humanista surge como consecuencia de los siguientes hechos. La necesidad de humanizar y democratizar la administración, apartándola de los conceptos de la teoría clásica administrativa.

Las relaciones humanas, el individuo en el lugar de trabajo se integra a un grupo con el objetivo de desarrollar interacciones sociales. Además, la comprensión de las relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados y la creación de una atmosfera en la que cada persona es alentada a expresarse de manera libre y sana⁴⁷.

*El modelo humanista sostiene que las personas se autodirigen y autorealizan, que la influencia del medio les ayudan a contribuir su personalidad, pero que al final es la persona misma quien debe cambiar los aspectos de su vida que no le permiten vivir en plenitud. De acuerdo con el modelo, las personas deben satisfacer sus necesidades básicas o inferiores, primero con ayuda de quienes les rodean y luego por sí mismos logrando la autonomía y la independencia, para así estar en capacidad de satisfacer sus necesidades superiores y alcanzar la vida plena.*⁴⁸

El modelo contempla las más altas potencialidades o posibilidades para los seres humanos, y no simplemente la personalidad deficiente y anormal. Sostiene que los modelos ya existentes de seres humanos se ajustan a los modelos usados por las ciencias físicas y biológicas y por ende son inadecuados para representar la existencia y la naturaleza humana. Asimismo presenta el cómo las personas se van constituyendo así mismas y los factores que ayudan, influyen o contribuyen a la apropiada construcción de la personalidad, desde el nacimiento con el descubrimiento del yo corporal, hasta la edad adulta y madura que es regida por los valores y lleva al hombre a la trascendencia.

Dentro del modelo Humanista Carl Rogers presenta *el Potencial de desarrollo las cuales plantean las tendencias innatas de satisfacer a los demás y*

⁴⁷Chiavenato, Idalberto. Op. Cit. Pag. 91

⁴⁸Ibíd. Pág. 100

a su naturaleza individual⁴⁹. Llevándolo a un ambiente laboral indica que el desarrollo personal puede facilitarse mediante un clima de seguridad psicológica, donde se acepte sin juicio a la persona, se conviva empáticamente con ella y se comunique congruentemente la experiencia de esa relación.

*El aprendizaje que lleva implícito el desarrollo del potencial humano no sólo es intelectual e informativo, sino que es un proceso vivencial y formativo, que requiere establecer relaciones interpersonales de confianza en el proceso educativo, al convertirse los mismos grupos académicos en grupos de crecimiento, los cuales comparten sus conocimientos y experiencias de vida, permitiendo así la gradual integración de las diferentes dimensiones de sus personas: en lo histórico y existencial, lo individual y social, lo corporal y emocional, lo mental y espiritual. Originando con todo esto una expansión de la conciencia en las personas que participan, e impactando favorablemente en las organizaciones.*⁵⁰

Dentro de los postulados del Modelo Humanista Erick From indica que *la principal característica para lograr una vida ideal es la orientación productiva, y al hablar de ella se incluye la ética y los valores*⁵¹. Una persona madura, sana e integrada es virtuosa en el sentido de fomentar la plenitud del auto desarrollo y de la vida en comunidad. De tal modo que el humanismo es una solución para lograr una vida ideal. Todas las realidades de la vida humana tienen la oportunidad de desarrollarse a través de amor al semejante y la cooperación mutua.

⁴⁹Rogers, Carl. La Psicoterapia centrada en la persona. Editorial GAIA,2011. Pág. 143. ISBN 9788484453369

⁵⁰Ibíd. Pag. 50

⁵¹From, Erick. El Humanismo como Utopía real. La fe en el hombre. Editorial Paidós Ibérica, 2007. Pág. 33. ISBN 9788449320521.

Citando nuevamente a Rogers *llevar una vida ideal es ser una persona plenamente funcional, ayudar a una persona a situarse detrás de “la máscara” es una forma de lograr este estado.*⁵² No necesitamos rechazar papeles, por una parte, ni rechazar el yo por la otra. La persona plenamente funcional tiene algunos de los siguientes atributos: Un locus internos de evaluación, ser autónomo en la formulación de su propio estilo de vida, y ser capaz de vivir según el proceso. Otra característica es la vida existencial, por la cual Rogers quiere decir acentuar el presente y permitir que las experiencias revelen su significado en vez de imponer un significado a esas experiencias.

Cuando una persona es totalmente funcional, da mucha mayor expresión a sus potenciales, mayor espontaneidad y creatividad también son atributos de la persona plenamente funcional. De acuerdo con Rogers, *la buena vida puede describirse por atributos tales como enriquecedora, provechosa, con significado y emocionante*⁵³. La experiencia subjetiva del Yo son hechos existenciales y es absurdo cuestionar su existencia, una vez desarrollado el Yo, se convierte en una fuente de actividad espontánea y de control, que parece mediar entre las condiciones antecedentes y el comportamiento, se debe reconocer al Yo como núcleo de la personalidad y hacerlo el objeto de un estudio experimental riguroso.

La personalidad es una estructura de carácter psicológico que hace referencia al conjunto de rasgos distintivos de un individuo. El experto de origen estadounidense Gordon Allport ha definido a la noción de personalidad como *“aquella alineación dinámica de los sistemas psicofísicos que permite establecer un modo específico de actuar y de pensar”*⁵⁴. Esta organización, varía de un

⁵²Rogers, Carl. Op. Cit. Pág. 69

⁵³Ibíd. Pág. 84

⁵⁴Gordon W, Allport. La Personalidad. Su configuración y desarrollo. Indiana, Estados Unidos. Editorial Herder. Pág.160. ISBN 9788425404214

individuo a otro ya que depende de la clase de adaptación al entorno que establezca cada persona.

El aspecto dinámico de la personalidad permite apreciar que todos los seres humanos experimentan intercambios de modo constante con el medio que los rodea, un proceso que sólo se interrumpe con la muerte.

El liderazgo empieza por uno mismo, y debe la persona conocerse para desarrollarse y así poder desarrollar a otros, por lo que entonces el liderazgo está estrictamente ligado al tipo de personalidad pues de éste nacen las conductas que le permiten a un líder generar relaciones interpersonales satisfactorias o no.

1.1.3 Hipótesis

El liderazgo del equipo gerencial impacta en la mejora de las relaciones interpersonales en la Empresa Eléctrica de Guatemala S.A.

Variables

Independiente: Liderazgo

Indicador

✓ Estilo de liderazgo

Dependiente: Relaciones interpersonales

Indicadores

- ✓ Estilo de personalidad
- ✓ Relaciones interpersonales satisfactorias

1.1.4 Delimitación

En esta investigación se trabajó el liderazgo del equipo gerencial y el impacto de éste en las relaciones interpersonales en la Empresa Eléctrica de Guatemala S.A. Los resultados de dicha investigación sólo aplicaron al grupo de jefes de departamento que trabajan en EEGSA.

CAPÍTULO II

2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 Técnicas

2.1.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es descriptiva – correlacional, con el objetivo de encontrar la influencia del liderazgo en las relaciones interpersonales.

2.1.2 Observación

Tomando en cuenta que el estudio fue principalmente una investigación de comportamiento organizacional se utilizó la recopilación de datos primarios, obtenido directamente de la realidad, por lo que hizo imprescindible utilizar la técnica de la observación, permitiendo obtener detalle sobre la dinámica de las relaciones interpersonales de los colaboradores así como la manifestación de conductas de acuerdo a cada perfil de personalidad de los gerentes de la Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A.

2.1.3 Técnicas de análisis de datos

Para el análisis de la información se empleó lo siguiente:

- Cuadros estadísticos para variables cualitativas
- Gráfico estadístico para variables cualitativas
- Coeficiente de correlación de Pearson para la interpretación de valores obtenidos : El coeficiente r de Pearson puede variar de -1.00 a $+1.00$
($-1 \leq r \leq 1$)

2.2 Instrumentos

Los instrumentos que permitieron obtener la información necesaria para el análisis e interpretación del impacto que tiene el liderazgo del equipo gerencial en las relaciones interpersonales de los colaboradores de EEGSA se detallan a continuación en el orden en el que fueron aplicados.

2.2.1 Cuestionario

La característica fundamental de los ítems es que las respuestas se delimitaron en una escala tipo Likert, que según Hernández Sampieri " *Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos*".⁵⁵

El cuestionario construido en dos secciones: la primera compuesta por 22 ítems destinados a validar el estilo de liderazgo predominante, quedando los ítems de la siguiente manera: Los ítems 1,3,6 liderazgo autocrático, así mismo los ítems 2,4,17 liderazgo burocrático, de igual manera los ítems 8,10,14 liderazgo carismático, así como los ítems 7,12,19 liderazgo participativo, de la misma forma los ítems 11,15,21 evalúan el liderazgo Transaccional, Los ítems 9,18 , liderazgo transformacional, los ítems 5,20,13,16,22 Niveles del liderazgo transformacional. Y la segunda sección compuesta por 13 afirmaciones de relaciones interpersonales. Las dos secciones las valoraciones fueron en una escala del 1 al 5 detallados así: 1 totalmente de acuerdo, 2 parcialmente de acuerdo, 3 de acuerdo, 4 parcialmente en desacuerdo, 5 totalmente en desacuerdo.

⁵⁵HernandezSampieri, Roberto. Metodología de la Investigación, 2010.México Editorial Mcgraw-Hill. 656 páginas. ISBN 9786071502919

2.2.2 Test DISC

Este test permitió validar el estilo de personalidad de la muestra así como predecir el futuro comportamiento ante una determinada circunstancia, lo que dentro del análisis nos permitió atar estos resultados al estilo de liderazgo predominante en los gerentes así como al impacto que estos comportamientos tienen en las relaciones interpersonales de los colaboradores.

Los estilos que valida este test son:

- a) Dominante (D) es el factor que se relaciona con el control, poder y asertividad, de la proactividad y el control.⁵⁶
- b) Influencia (I) relaciona el modo como una persona encara una situación social y su estilo de comunicación.⁵⁷
- c) Estable (S) es el Factor de paciencia, perseverancia, estabilidad y cooperación.⁵⁸
- d) Cauteloso o concienzudo (C) describe el modo como una persona encara la estructura, la organización y la precisión.⁵⁹

Los resultados se presentan en gráficas donde se muestran las tendencias en conducta de cada estilo donde puede existir regularmente una combinación de dos estilos predominantes.

⁵⁶Ibíd. Pág. 20

⁵⁷Ibíd. Pág. 22

⁵⁸Ibíd. Pág. 23

⁵⁹Ibíd. Pág. 25

CAPÍTULO III

3. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

3.1 Características del lugar y de la población

3.1.1 Características del lugar

El trabajo de investigación se realizó en las instalaciones de la Empresa Eléctrica ubicada en 6ta. Av. 8-14 zona 1 Ciudad de Guatemala. El espacio físico está diseñado en dos edificios administrativos de 3 niveles cada uno, el cual cuenta con instalaciones divididas en oficinas y salas de reuniones equipadas para realizar adecuadamente las actividades laborales y salas equipadas para talleres corporativos.

3.1.2 Características de la población

La población evaluada se conformó por profesionales universitarios en su mayoría ingenieros eléctricos y licenciados en administración de empresas, con un rango de experiencia dentro de la empresa de 5 a 10 años, algunos con especializaciones técnicas del sector eléctrico, con un perfil de competencias de gestión entre las cuales están: liderazgo, orientación al logro y servicio, disposición al cambio, comunicación efectiva y trabajo en equipo, cuentan con un perfil socioeconómico medio-alto.

3.2 Análisis cualitativo

En EEGSA el estilo predominante de liderazgo es el transformacional, el cual se caracteriza por las habilidades y competencias siguientes: trabajo en equipo, organización, desarrollo de los colaboradores a cargo o gerenciamiento

de personas, humildad, influencia positiva y compromiso el cual está estrechamente relacionado con la orientación al logro. Al conservar este estilo de liderazgo los gerentes manifiestan a su vez altas cualidades de liderazgo participativo lo que permite evidenciar una buena relación entre gerente y jefe a su cargo, debido a la confianza que existe en el gerente al delegar responsabilidades en sus colaboradores y tomar en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones.

Se evidencia que las dos expresiones anteriores de liderazgo limitan entonces las manifestaciones de los estilos autocrático y transaccional, debido al compromiso e identificación que existe de los colaboradores no solo hacia su jefe sino hacia sus objetivos dentro de la corporación, dando más importancia a esta motivación que un salario en sí, dejando entonces atrás el antiguo paradigma de la empresa tradicional, donde los colaboradores eran solo motivados por una paga considerando que solo era utilizados como fuerza operativa donde sus ideas y opiniones estaban fuera de contexto en el que-hacer diario de sus responsabilidades. Se observa que el paradigma del líder capataz es reemplazado en esta empresa por un líder que trasciende y que da gran importancia al ser humano, entendiendo que el hacer es consecuencia del ser.

Al momento de hacer una relación entre los resultados de los perfiles de personalidad de los gerentes (conductas y comportamientos latentes) se confirma que la personalidad está altamente relacionada con el estilo de liderar, se evidencia en el equipo gerencial una representativa manifestación del perfil estable y concienzudo, donde se refuerza las actitudes de trabajo en armonía, lealtad, respeto por las personas y las normas, compromiso, desarrollo de habilidades y verificación de la excelente ejecución de procesos, a través de la buena comunicación del equipo. Es relativamente baja la manifestación del estilo dominante, lo que reafirma que dominar ya no es la meta del líder, sino

construir y cumplir objetivos no solo organizacionales sino también de desarrollo personal.

Se demuestra una mejora considerable en los estilos de liderazgo predominantes a partir del desarrollo de formación de habilidades en liderazgo transformacional, así como una mejora en las relaciones interpersonales a partir de esta práctica, con manifestaciones observables y percibidas por el equipo, entre estas: comunicación efectiva, delegación de responsabilidades, confianza, respeto, apoyo, retroalimentación y trabajo en equipo; siendo estas manifestaciones promotoras positivas en el desarrollo del ser, trayendo como consecuencia: mejora en la autoestima, empoderamiento, identificación con el líder y la empresa, confianza, motivación y compromiso; lo que conlleva a la mejora en el clima y el cumplimiento de objetivos tanto individuales como organizacionales.

De acuerdo a lo antes descrito se comprueba la hipótesis: El liderazgo del equipo gerencial impacta en la mejora de las relaciones interpersonales en la Empresa Eléctrica de Guatemala S.A.

3.3 Análisis cuantitativo

Tabulación de resultados encuesta de estilos de liderazgo, aplicada a 18 Jefes de departamento de EEGSA

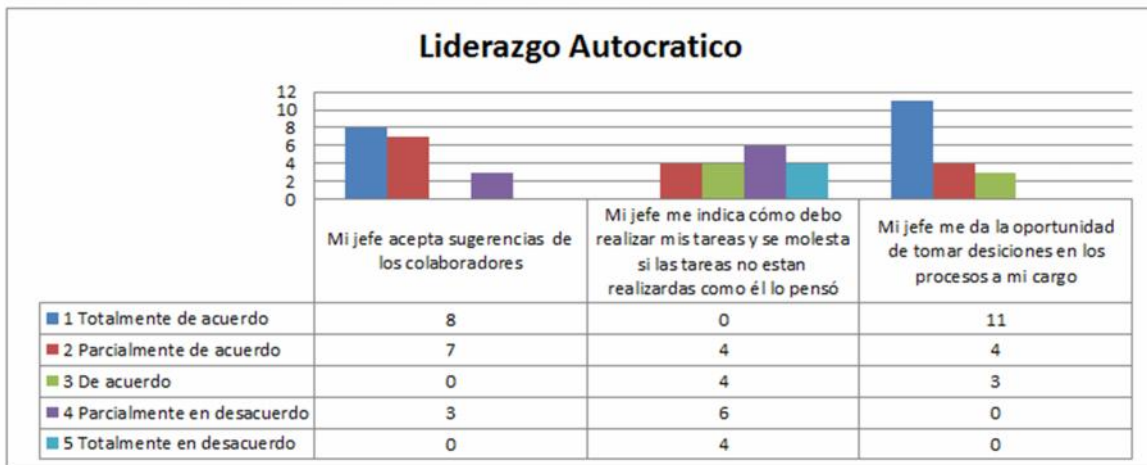
Tabla No. 1

Resultados de percepción de liderazgo antes de la formación que actualmente se realiza en EEGSA.

Antes de la formación de Liderazgo																										
AUTOCRATICO Mi jefe acepta sugerencias de los colaboradores Mi jefe me indica cómo debo realizar mis tareas y se molesta si las tareas no están realizadas como él lo pensó Mi jefe me da la oportunidad de tomar decisiones en los procesos a mi cargo		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18							
																					1	2	3	4	5	
		1	2	1	2	1	2	4	2	1	2	4	1	1	2	2	1	1	4	8	7	0	3	0		
		4	4	5	2	4	3	3	3	5	4	3	2	2	4	5	5	4	2	0	4	4	6	4		
		1	2	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	2	1	1	2	2	11	4	3	0	0		
																				19	15	7	9	4	54	
																				35	28	13	17	7	76	
BUROCRATICO Todas mis acciones deben ser revisadas y autorizadas por mi jefe, sin la firma de él los procesos no pueden avanzar Mi jefe se preocupa por el detalle y el cumplimiento de normas en cada tarea, para él es importante el cómo Mi jefe revisa todos mis informes y se preocupa porque mantengan las normas de la empresa																										
		3	5	5	4	2	5	4	4	4	5	1	4	1	5	1	4	2	2	3	3	1	6	5		
		2	5	1	2	3	4	3	4	2	5	3	1	2	5	2	3	4	5	2	5	4	3	4		
		4	3	1	1	2	1	3	1	1	3	3	1	3	3	1	3	2	5	7	2	7	1	1		
							7														12	10	12	10	10	54
																				22	19	22	19	19	63	
PARTICIPATIVO Mi jefe me permite trabajar a mi ritmo Mi jefe me da la libertad de tomar decisiones importantes Como equipo todos contribuimos al logro de mi área		4	1	1	5	2	1	2	2	2	1	4	1	4	1	2	3	4	2	6	6	1	4	1		
		1	1	3	4	1	2	3	1	2	2	3	3	2	1	1	2	2	1	7	6	4	1	0		
		4	1	1	2	1	1	3	1	1	1	4	3	1	1	1	3	1	1	12	1	3	2	0		
																					25	13	8	7	1	54
																					46	24	15	13	2	85
CARISMATICO Mi jefe se preocupa por mis sentimientos y emociones en cada retroalimentación que me da Si faltara mi jefe el área sería un caos Mi jefe es muy inteligente, lo admiro, sin él el área no podría avanzar		4	2	1	2	1	2	3	1	2	1	3	3	2	2	1	5	2	5	5	7	3	1	2		
		5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	0	1	0	3	14		
		3	2	1	5	3	4	3	5	5	2	3	4	3	2	1	3	2	5	2	4	6	2	4		
																				7	12	9	6	20	54	
																					13	22	17	11	37	52
TRANSFORMACIONAL Mi jefe me inspira Mi jefe es entusiasta		3	3	1	1	1	3	3	2	1	3	3	1	3	3	1	3	3	5	6	1	10	0	1		
		3	2	1	2	1	3	3	2	1	1	1	1	2	2	2	3	1	5	7	6	4	0	1		
																					13	7	14	0	2	36
																					36	19	39	0	6	94
		TRANSACCIONAL En mi área la única motivación que existe es el salario Mi jefe premia mis logros En mi área cuando alguien se equivoca es seriamente sancionado		4	5	5	5	5	5	3	5	2	5	5	5	5	5	5	4	4	4	0	1	1	4	12
3	2			1	3	1	3	3	3	2	2	4	5	3	2	1	4	2	5	3	5	6	2	2		
4	2			4	3	4	4	3	4	5	5	4	2	5	2	5	2	2	5	0	5	2	6	5		
																					3	11	9	12	19	54
																					6	20	17	22	35	43
																								57		

Fuente: Tabulación de resultados cuestionario de relaciones interpersonales y liderazgo

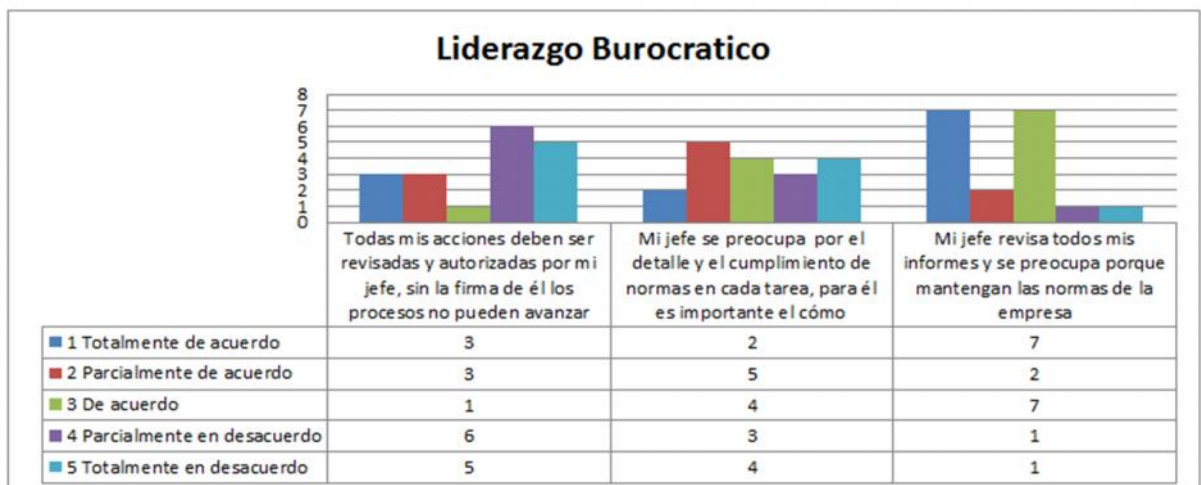
Gráfica No. 1



Fuente: Cuestionario aplicado a Jefes de departamento EEGSA

Se evidencia la libertad y responsabilidad permitida de los gerentes hacia los jefes de departamento en la toma de decisiones, lo que genera que el estilo de liderazgo autocrático muestre poca manifestación

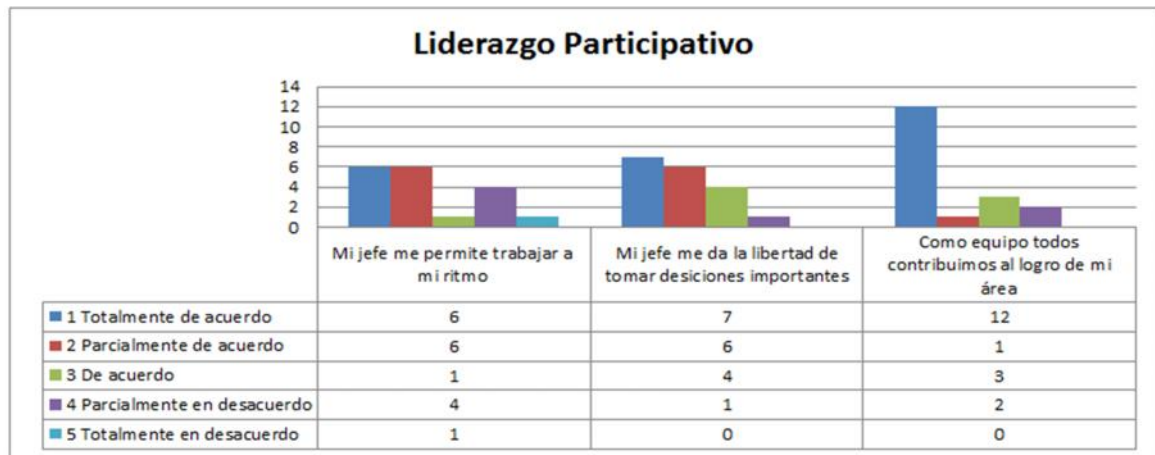
Gráfica No. 2



Fuente: Cuestionario aplicado a Jefes de departamento EEGSA

La manifestación de este estilo es relativamente baja, aunque no sean revisadas todas las acciones y firmadas por el jefes si se manifiesta importancia en el cumplimiento de normas de la empresa.

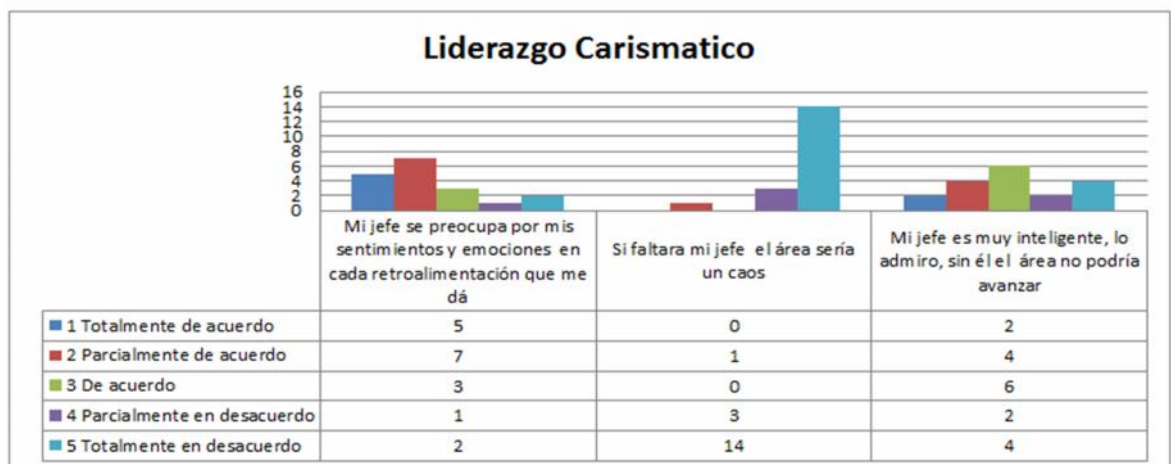
Gráfica No. 3



Fuente: Cuestionario aplicado a Jefes de departamento EEGSA

El liderazgo participativo muestra una manifestación latente, se reconoce el trabajo en equipo y el respeto por los colaboradores por el gerente.

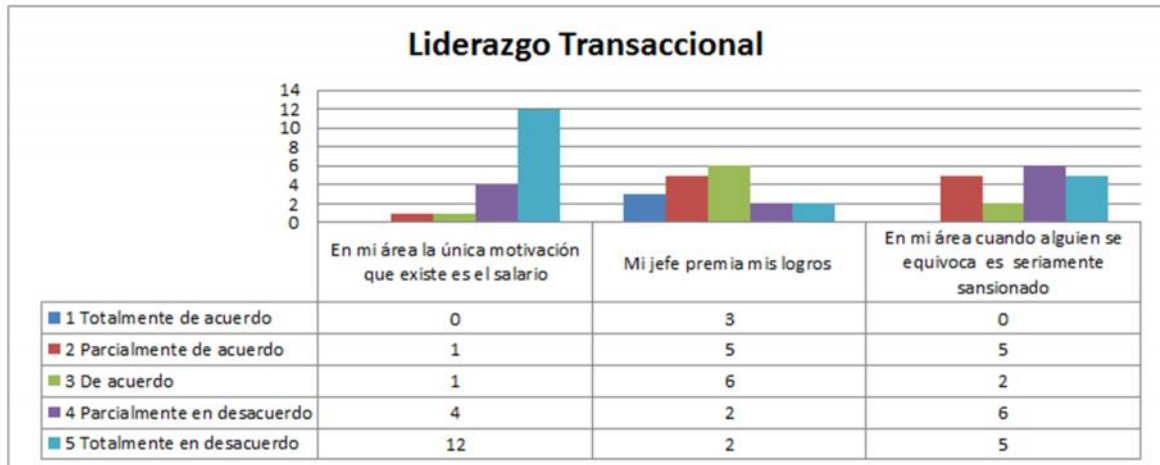
Gráfica No. 4



Fuente: Cuestionario aplicado a Jefes de departamento EEGSA

Se evidencia poco idealismo por el gerente, existe la conciencia de que los objetivos se cumplirán aún y cuando el líder no está presente.

Gráfica No. 5



Fuente: Cuestionario aplicado a Jefes de departamento EEGSA

Sobresale el desacuerdo en que la única motivación que existe actualmente en el equipo de jefes es el salario, y se manifiesta el reconocimiento que el gerente premia los logros, por lo que este estilo de liderazgo no cobra relevancia en el estilo del equipo gerencial.

Gráfica No. 6



Fuente: Cuestionario aplicado a Jefes de departamento EEGSA

Los jefes manifiestan acuerdo en que los gerentes los inspiran aunque no necesariamente muestren entusiasmo y lo transmitan al equipo de colaboradores.

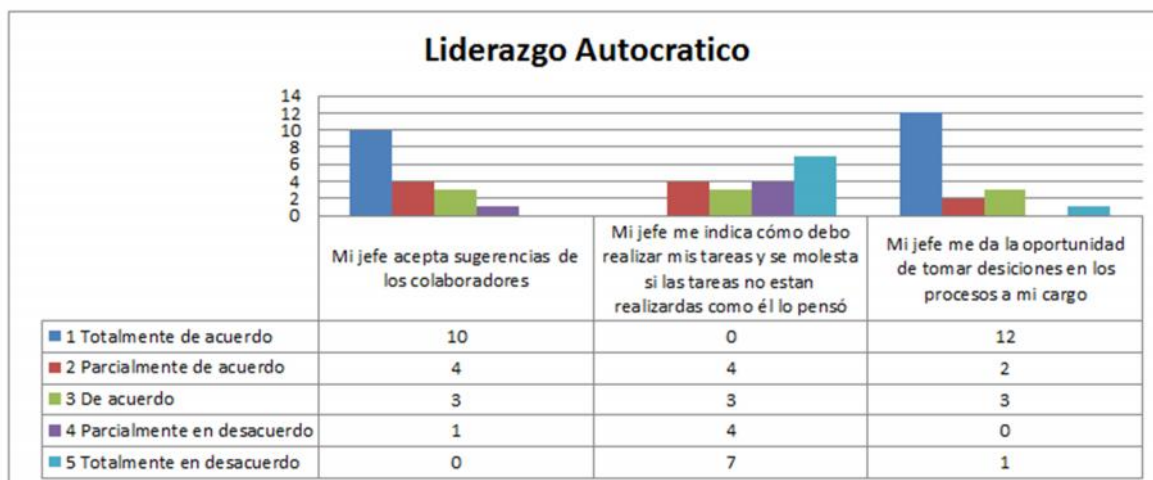
Tabla No. 2

Resultados de percepción de liderazgo después de la formación que actualmente se realiza en EEGSA.

	Después de la formación de Liderazgo																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
AUTOCRATICO																				
Mi jefe acepta sugerencias de los colaboradores	1	1	1	2	1	3	3	1	1	2	2	2	1	1	1	1	3	4	10	4
Mi jefe me indica cómo debo realizar mis tareas y se molesta si las tareas no están realizadas como él lo pensó	4	5	5	2	4	3	2	4	5	5	4	2	3	5	5	3	2	0	4	3
Mi jefe me da la oportunidad de tomar decisiones en los procesos a mi cargo	5	1	3	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	2	12	2
																		22	10	9
																		41	19	17
BUROCRATICO																				
Todas mis acciones deben ser revisadas y autorizadas por mi jefe, sin la firma de él los procesos no pueden avanzar	3	5	5	5	2	5	2	5	4	5	3	5	2	5	1	4	2	3	1	4
Mi jefe se preocupa por el detalle y el cumplimiento de normas en cada tarea, para él es importante el cómo	2	5	1	1	3	4	3	5	2	5	3	1	3	5	2	3	3	5	3	3
Mi jefe revisa todos mis informes y se preocupa porque mantengan las normas de la empresa	4	2	1	1	2	1	3	1	1	3	3	1	1	2	1	3	2	4	8	4
																		12	11	13
																		22	20	24
PARTICIPATIVO																				
Mi jefe me permite trabajar a mi ritmo	3	1	1	4	2	1	2	1	2	1	3	1	4	1	2	2	1	2	8	6
Mi jefe me da la libertad de tomar decisiones importantes	1	1	3	4	1	2	2	1	2	2	3	4	2	1	1	2	3	1	7	6
Como equipo todos contribuimos al logro de mi área	4	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	4	1	1	1	3	1	1	13	2
																		28	14	6
																		52	26	11
CARISMATICO																				
Mi jefe se preocupa por mis sentimientos y emociones en cada retroalimentación que me da	4	1	1	1	1	2	3	1	2	1	3	3	2	1	1	5	3	5	1	4
Si faltara mi jefe el área sería un caos	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	3	3	6
Mi jefe es muy inteligente, lo admiro, sin él el área no podría avanzar	3	1	1	5	3	4	3	5	5	2	3	4	3	1	1	3	2	5	8	4
																		12	11	13
																		22	20	24
TRANSFORMACIONAL																				
Mi jefe me inspira	3	1	1	1	1	3	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	5	9	0
Mi jefe es entusiasta	3	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	4	12	1
																		21	1	12
																		58	3	33
TRANSACCIONAL																				
En mi área la única motivación que existe es el salario	4	5	5	5	5	5	3	5	2	5	5	5	5	5	4	4	4	0	1	1
Mi jefe premia mis logros	3	2	1	3	1	3	3	1	1	2	3	5	3	2	1	4	3	5	5	3
En mi área cuando alguien se equivoca es seriamente sancionado	4	2	4	2	4	4	3	5	5	5	4	3	5	2	5	2	5	0	5	2
																		5	9	10
																		9	17	19

Fuente: Tabulación de resultados cuestionario de relaciones interpersonales y liderazgo

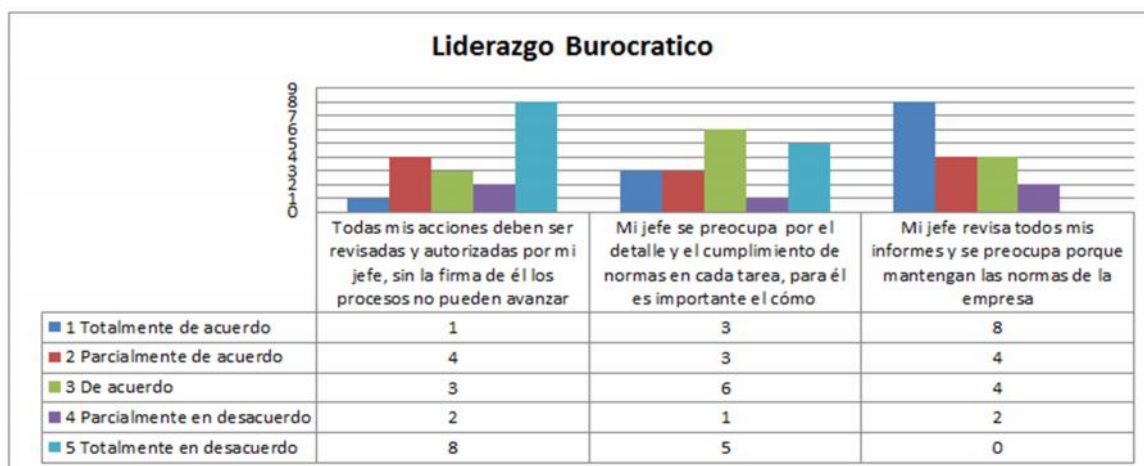
Gráfica No. 7



Fuente: Cuestionario aplicado a Jefes de departamento EEGSA

Prevalece el acuerdo en la oportunidad que el gerente otorga a sus colaboradores en la toma de decisiones y en opiniones o sugerencias sobre la ejecución de los procesos.

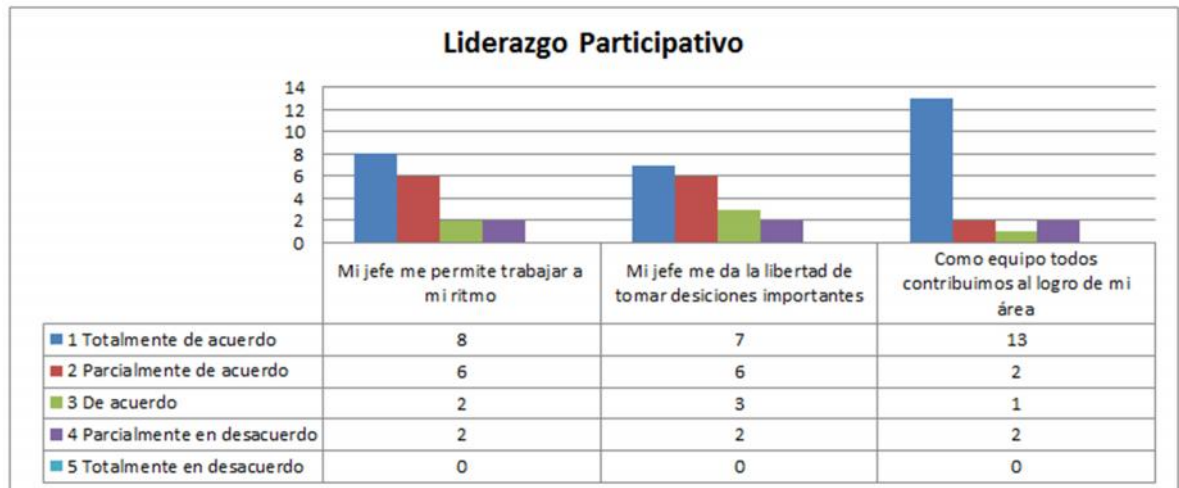
Gráfica No. 8



Fuente: Cuestionario aplicado a Jefes de departamento EEGSA

Se evidencia una considerable manifestación del estilo burocrático reconociendo que todas las acciones deben ser revisadas y autorizadas y por el estricto cumplimiento de las normas.

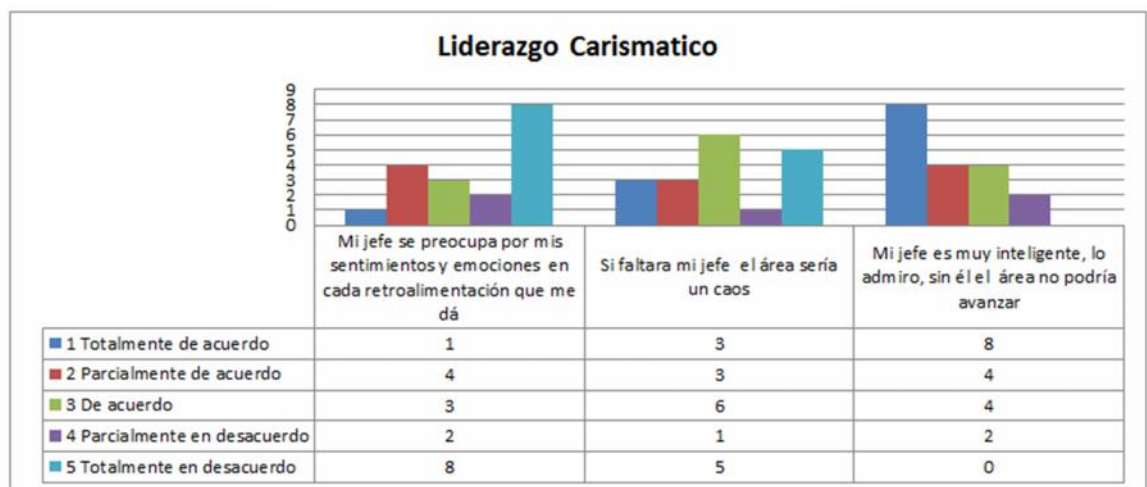
Gráfica No. 9



Fuente: Cuestionario aplicado a Jefes de departamento EEGSA

Existe una importante manifestación del estilo de liderazgo participativo o democrático, al reconocer las contribuciones individuales del equipo y la libertad en la toma de decisiones.

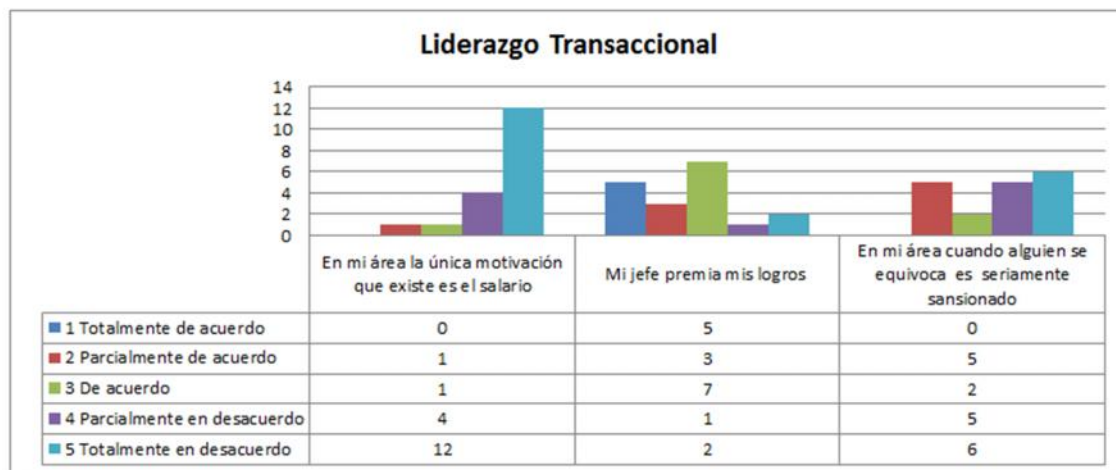
Gráfica No. 10



Fuente: Cuestionario aplicado a Jefes de departamento EEGSA

Se evidencia un aumento considerable en el estilo carismático, al reconocer admiración por el gerente, sin embargo existe desacuerdo en la manifestación de preocupación del gerente hacia el equipo y la poca retroalimentación.

Gráfica No. 11



Fuente: Cuestionario aplicado a Jefes de departamento EEGSA

Se muestra un acuerdo en la premiación y reconocimiento de los logros obtenidos de los colaboradores y un desacuerdo en que la motivación para trabajar es el salario.

Gráfica No. 12

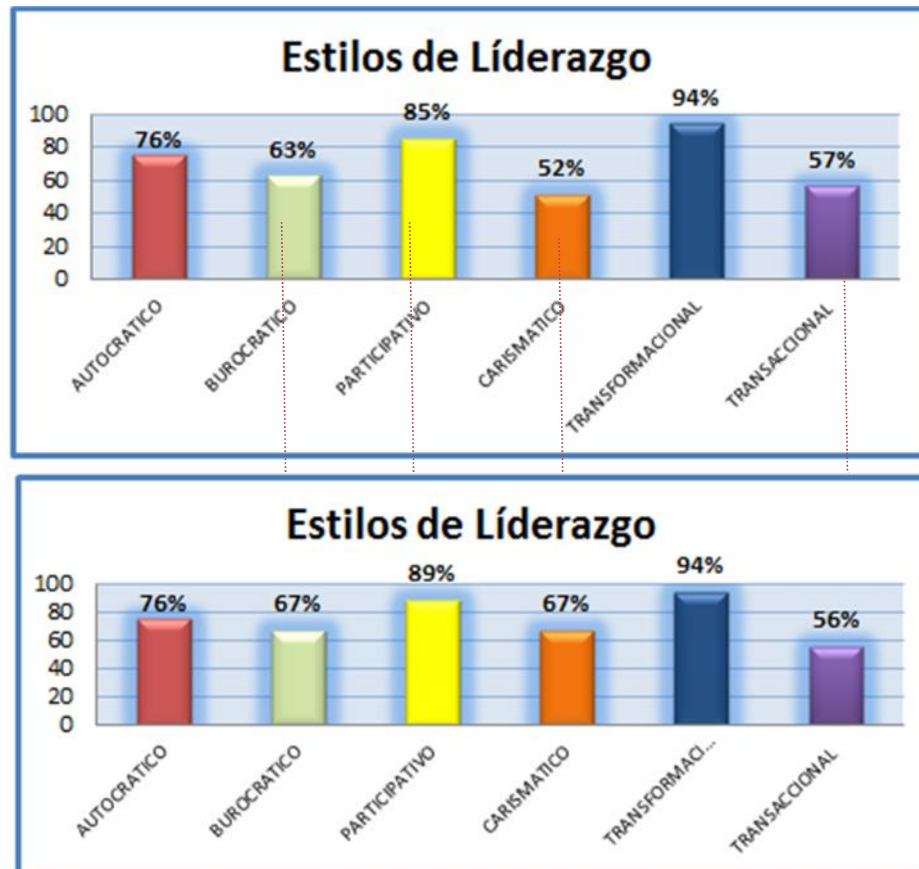


Fuente: Cuestionario aplicado a Jefes de departamento EEGSA

Se evidencia una mejora sustancial con referencia a la gráfica de este estilo antes de la formación en liderazgo, especialmente en la pregunta “mi jefe es entusiasta” y se mantiene en un nivel alto “mi jefe me inspira”.

Graficas comparativa Antes-Después de la formación de liderazgo en EEGSA

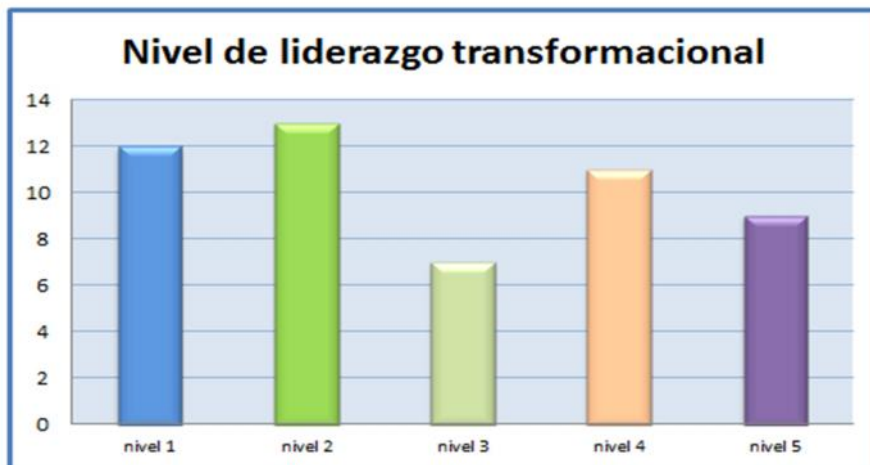
Gráfica No. 13



Fuente: Cuestionario aplicado a Jefes de departamento EEGSA

Se marca una mejora en la manifestación del liderazgo participativo y del liderazgo carismático, es relevante mencionar la diferencia en el liderazgo transaccional el cual ha disminuido a partir de la formación en habilidades de liderazgo transformacional

Gráfica No. 14



Fuente: Cuestionario aplicado a Jefes de departamento EEGSA

Se observa predominancia en los niveles 1 y dos, lo que indica que es necesario realizar esfuerzos para formar en los siguientes tres niveles.

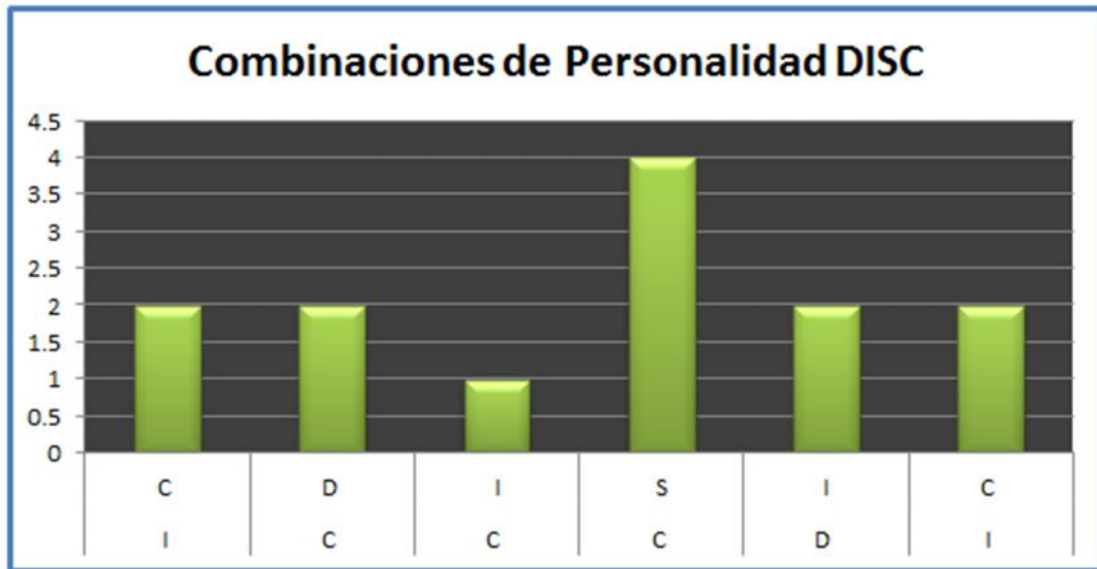
Tabla No. 3

Frecuencia de perfiles de personalidad DISC, aplicada a 13 gerentes de EEGSA.

	DOMINANTE	INFLUYENTE	CONCIENZUDO	ESTABLE
1		1	2	
2		1	2	
3	2		1	
4	2		1	
5		2	1	
6			1	2
7			1	2
8	1	2		
9			1	2
10			1	2
11	2	1		
12	2	1		
13	1	2		

Fuente: Tabulación de resultados Test DISC Extended aplicado a Jefes de departamento EEGSA

Gráfica No. 15



Fuente: Test DISC Extended aplicado a Jefes de departamento EEGSA

Sobresale la combinación de personalidad S estable y C concienzudo, y poca predominancia del I influyente y D dominante.

Tabla No. 4

Tabulación de resultados encuesta de relaciones interpersonales, aplicada a 18 Jefes de departamento de EEGSA.

Relaciones interpersonales		Antes de la formación de Liderazgo																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	En EEGSA se recibe apoyo a todo nivel cuando existe problemas	3	3	2	4	1	3	4	3	1	4	3	2	2	3	3	3	2	2
2	Cuando existen conflictos se negocian las soluciones y todos quedan contentos	3	3	2	3	3	2	3	2	1	4	3	2	1	3	2	5	2	2
3	Se consideran las diferencias individuales para el logro de objetivos	4	2	2	4	1	5	3	2	1	3	3	3	3	2	3	3	2	4
4	Existe un ambiente donde se pueda crear y esto favorece el desempeño	3	3	1	4	2	1	3	2	1	2	3	1	1	3	2	4	2	2
5	Existe refuerzo o retroalimentación cuando se cometen errores o logros	3	2	1	4	3	3	3	2	1	2	3	3	2	2	1	3	4	5
6	Existe un ambiente donde todos aprenden de todos	4	3	1	4	1	1	2	2	1	1	3	4	1	3	2	4	3	1
7	Se vive un ambiente de respeto cordialidad y tolerancia	2	1	1	3	1	1	3	2	1	2	3	3	1	1	1	1	3	2
8	El nivel de exigencia de su jefe es adecuado	4	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	3	1	1	2	3	5
9	Su jefe o superiores le tratan con amabilidad	1	1	1	3	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4
10	Se trabaja en equipo con jefe y compañeros	4	2	1	4	1	1	3	2	1	1	3	4	1	2	1	2	2	2
11	Existe buena comunicación en todas las direcciones, hacia arriba, abajo y pares	3	3	1	5	1	2	3	2	1	4	3	2	4	3	3	3	3	4
12	Su jefe y compañeros escuchan sus opiniones y sugerencias	2	2	1	2	1	1	3	2	1	3	3	3	1	2	1	3	3	2
13	Su jefe comunica los objetivos de forma clara	2	2	1	5	1	1	3	2	1	3	3	2	3	2	1	2	2	5

Relaciones interpersonales		Despues de la formación de Liderazgo																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	En EEGSA se recibe apoyo a todo nivel cuando existe problemas	3	3	2	3	1	3	4	1	1	4	2	2	2	3	3	2	3	2
2	Cuando existen conflictos se negocian las soluciones y todos quedan contentos	3	3	2	2	3	2	3	1	1	4	2	1	1	3	2	5	3	2
3	Se consideran las diferencias individuales para el logro de objetivos	4	2	2	3	1	5	3	1	1	3	3	2	2	2	3	3	3	4
4	Existe un ambiente donde se pueda crear y esto favorece el desempeño	3	3	1	2	2	1	2	1	1	2	3	1	1	3	2	4	3	2
5	Existe refuerzo o retroalimentación cuando se cometen errores o logros	3	2	1	3	3	3	3	1	1	2	3	3	1	2	1	4	3	5
6	Existe un ambiente donde todos aprenden de todos	5	3	1	4	1	1	2	1	1	1	3	4	1	3	2	4	3	1
7	Se vive un ambiente de respeto cordialidad y tolerancia	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	3	2
8	El nivel de exigencia de su jefe es adecuado	4	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	3	1	1	2	3	5
9	Su jefe o superiores le tratan con amabilidad	1	1	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3
10	Se trabaja en equipo con jefe y compañeros	3	1	1	4	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2
11	Existe buena comunicación en todas las direcciones, hacia arriba, abajo y pares	3	3	1	4	1	2	3	1	1	4	2	2	3	3	2	4	2	3
12	Su jefe y compañeros escuchan sus opiniones y sugerencias	3	2	1	1	1	1	2	1	1	3	3	2	1	2	1	2	3	2
13	Su jefe comunica los objetivos de forma clara	2	1	1	4	1	1	2	1	1	3	1	1	3	1	1	2	2	5

Fuente: Tabulación de resultados cuestionario de relaciones interpersonales y liderazgo

Tabla No. 5

Distribución de la frecuencia de los resultados encuesta de relaciones Interpersonales, aplicada a 18 Jefes de departamento de EEGSA

	Opciones	Frecuencia	%	Promedio
1	Totalmente de acuerdo	75	15	32
2	Parcialmente de acuerdo	50	10	21
3	De acuerdo	79	16	34
4	Parcialmente en desacuerdo	23	5	10
5	Totalmente en desacuerdo	7	1	3

	Opciones	Frecuencia	%	Promedio
1	Totalmente de acuerdo	85	17	36
2	Parcialmente de acuerdo	71	14	30
3	De acuerdo	56	11	24
4	Parcialmente en desacuerdo	16	3	7
5	Totalmente en desacuerdo	6	1	3

Fuente: Tabulación de resultados cuestionario de relaciones interpersonales y liderazgo

Gráfica No. 15



Fuente: Cuestionario aplicado a Jefes de departamento EEGSA

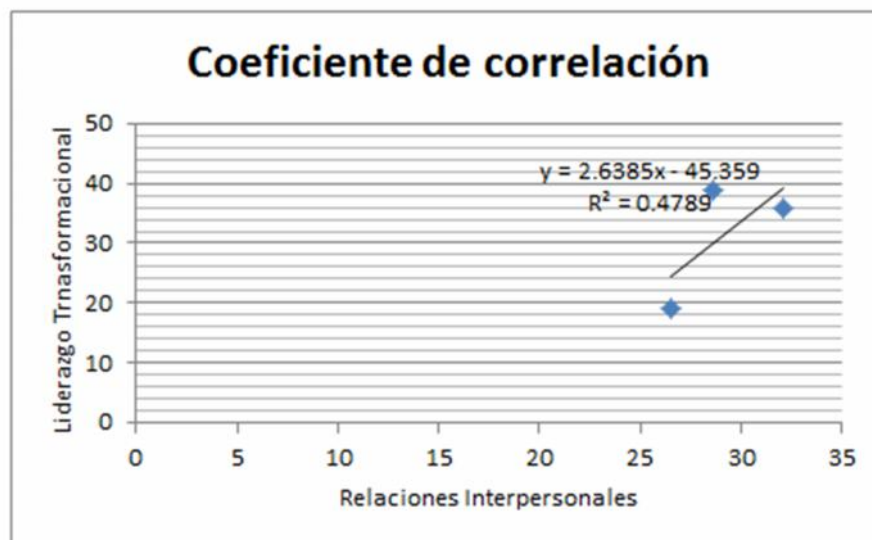
Se observa una variación de 3 puntos en la escala de valoración comparando antes y después de la formación de liderazgo, lo que evidencia una mejora en la percepción las actuales relaciones interpersonales del equipo de jefes de EEGSA.

Tabla No. 6

<i>Coefficiente de Correlación</i>	<i>Relaciones Interpersonales</i>	<i>Liderazgo Transformacional</i>
Relaciones Interpersonales	1	
Liderazgo Transformacional	0.6921	1

Fuente: Tabulación de resultados Cuestionario de relaciones interpersonales y liderazgo

Gráfica No. 16



Fuente: Tabla de coeficiente de correlación

Para analizar y responder al objetivo principal de esta investigación se buscó identificar si existe una relación entre las variables: relaciones interpersonales y liderazgo transformacional. En los resultados mostrados en la tabla número 6 indica que **SI** existe una relación entre las variables estudiadas.

Esto se debe a que el valor mínimo de "r" es de: 0.4789 y el valor de coeficiente de correlación es de: 0.6921, por lo que alcanza al valor mínimo de r. dando como resultado que si existe una correlación entre las variables.

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- De acuerdo con los resultados obtenidos de esta investigación, según la correlación de Pearson el valor mínimo de “r” es de: 0.4789 y el valor de coeficiente de correlación es de: 0.6921, por lo que alcanza al valor mínimo de r, dando como resultado que si existe una correlación entre las variables por lo tanto se confirma la hipótesis planteada: El estilo de liderazgo del equipo gerencial impacta en las relaciones interpersonales en Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A.
- Durante la investigación se evidenciaron las siguientes características del líder EEGSA: confianza, responsabilidad, empoderamiento, comunicación efectiva, inspiran, tienen conocimientos amplios de las áreas a su cargo, generan motivación y se comprometen con el cumplimiento de metas y reconocen el valor de sus colaboradores.
- De acuerdo al estilo de liderazgo que se practica en Empresa eléctrica de Guatemala, S.A. los líderes manifiestan características del liderazgo transformacional, tales como enfoque a resultados, desarrollo de colaboradores, modestia y sincera humildad, responsabilidad, autenticidad, credibilidad y legitimidad además de lealtad y compromiso que se convierten en ejemplo y modelo a replicar, en sus equipos. Mostrando competencias como: gerenciamiento de personas, comunicación efectiva, orientación al logro, orientación al servicio.

- El desarrollo de las relaciones interpersonales en EEGSA a partir del estilo de liderazgo predominante se caracteriza por alcanzar en los colaboradores ambiente de respeto y cordialidad, se manifiesta apertura hacia las nuevas ideas, se mantiene un proceso de retroalimentación constante que genera comunicación efectiva entre jefes y pares.
- A nivel organizacional genera estabilidad laboral, identificación con la empresa, práctica de valores, mejora de clima laboral, compromiso con el cumplimiento metas, buen desempeño y equipos de alto rendimiento.

4.2 Recomendaciones

- Se recomienda dar continuidad a la formación en liderazgo del estilo transformacional a los siguientes niveles de jefatura con el fin de crear un mismo lenguaje y cultura de liderazgo organizacional y de esta manera mantener o fortalecer los logros en las relaciones interpersonales y el cumplimiento de las metas.
- Considerar resultados de medición de clima laboral y desempeño, para el análisis de las brechas y realizar planes de formación de cierre de brechas que se incluyan en las siguientes etapas de formación de liderazgo.
- Considerar que el nivel de liderazgo transformacional del equipo gerencial se encuentra en un nivel 2, y hacer énfasis en las habilidades y competencias de los niveles 3, 4 y 5 en la siguiente etapa de formación de éstos.

- Se deben promover actividades de integración que favorezcan y fortalezcan las relaciones interpersonales e identidad organizacional, dando énfasis al estilo de liderazgo predominante.

Bibliografía

- **Chiavenato, Idalberto.** *Gestión del talento humano. La participación de las organizaciones.* Santafé de Bogotá : McGraw Hill Interamericana, S.A., 2002. 658 páginas. ISBN 9786071509802
- **Daniel, Goleman.** *Inteligencia Emocional. Las bases de la inteligencia.* Barcelona : KAIROS. 1996. 514 páginas. ISBN 9788472453715.
- **Boyatzis, Richard y Goleman, Daniel** *El líder resonante crea mas el poder de la inteligencia emocional..* Inteligencia en sociedad laboral. Plaza & Janes editores. 2003. 594 páginas. ISBN 9788401378065
- **Empresas Públicas de Medellín.** [en línea]. Colombia. Disponible en <http://www.epm.com.co/site/>
- **Franklin, Enrique B. y Krieguer, Mario.** *Comportamiento organizacional. Base de comportamientos.* Naucalpan de Juárez : Person Hall. 2011. 620 páginas. ISBN 9786073202367.
- **From, Erick.** *El Humanismo como utopía real. La fe en el hombre.* Buenos Aires, Argentina. Editorial Paidós Ibérica. 1996. 300 páginas. ISBN 9788449320521.
- **Hofstede, G.** *Relatividad cultural de las prácticas y teorías organizacionales.* San José Costa Rica, INCAE. 1998. 500 páginas.
- **Hunter, James C.** *La Paradoja. Conceptos fundamentales.* Barcelona, España : Ediciones Urano. 1996. 560 páginas. ISBN 9788495787132.
- Informe Mundial de desarrollo humano. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2009, No. 1- Guatemala. Editorial Serviprensa, S.A.
- **Koter, John P.** "Qué hacen los líderes". Un día a día para los líderes. Namaulipas, México. Ediciones Gestión 2000. 216 páginas. ISBN 9788480885348
- **MacGregor Burns, James.** *Modelo Transformacional para líderes. La nueva era del liderazgo.* Universidad de Michigan. 2010. 530 páginas. ISBN :9780061965579

- **Miro, Maria Teresa y Feixas, Guillem.***Aproximaciones a la psicoterapia. Etapas de la psicoterapia.* Buenos Aires, Argentina. Paidos Iberica.1997. 348 páginas. ISBN 9788475099497.
- **Newstrom, John W.***Comportamiento Humano en el trabajo.Relaciones interpersonales sanas.*México : McGraw Hill Editores, S.A. de C.V. 2011. 572 páginas. ISBN 9786071506139
- **Echeverría, Rafael.***El observador y su mundo.*Santiago de Chile. JC Saez Editor. 2009. 270 páginas. ISBN 9789563060430
- **Robbim , Sthephen y Judge, Timothy.***Comportamiento Organizacional. Las reglas del comportamiento.* San Diego State University. Person educación. 2005.720 páginas.ISBN 013612401
- **Robbins, S. y Coulter, C.** *Comportamiento organizacional. Teoría y Práctica. De la teoría a la aplicación en casos reales.* México. Prentice Hall. 1996.430 páginas. ISBN 95614852367952.
- **Rogers, Carl.** *La Psicoterapia centrada en la persona. La terapia y sus incidencias en el cliente.* Chicago, Illinois, Estados Unidos Editorial GAIA. 2011. 385 páginas. ISBN 9788484453369
- **Weber, Max.** *Economía y sociedad. La sociedad y sus generaciones.* Ciudad de México. Editorial Sociología, 1993.935 páginas. ISBN 9788437503745.
- **Welch, Jack y Welch, Suzy** *Liderazgo.*El liderazgo y sus tendencias.. Mineesota, Estados Unidos. 2006. 400 páginas. ISBN 0060753943
- **Wendell, L. French.** *Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización.* Londres, Inglaterra.Pearson. 2004.540 páginas. ISBN 9452635418952.
- **Zayas Aguero, Pedro Manuel y Cabrera Ferreiro, Niurka.** *Liderazgo empresarial.* Holguin. Universidad de Holguin,Cuba. 2006.153 páginas. ISBN 9782459723

ANEXOS



Primera parte: Liderazgo

Instrucciones: responda a cada una de las afirmaciones planteadas utilizando la escala descrita a continuación, no deje ninguna respuesta en blanco.

Sobre la línea gris marque la respuesta previo a Escuela de Liderazgo

Sobre la línea blanca marque la respuesta durante Escuela de Liderazgo

RESPUESTAS

Totalmente de acuerdo	1
Parcialmente de acuerdo	2
De acuerdo	3
Parcialmente en desacuerdo	4
Totalmente en desacuerdo	5

1	Mi jefe acepta sugerencias de los colaboradores	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
2	Todas mis acciones deben ser revisadas y autorizadas por mi jefe, sin la firma de él los procesos no pueden avanzar	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
3	Mi jefe me indica cómo debo realizar mis tareas y se molesta si las tareas no están realizadas como él lo pensó	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
4	Mi jefe se preocupa por el detalle y el cumplimiento de normas en cada tarea, para él es importante el cómo	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
5	Mi jefe conoce y tiene destreza en lo que hace	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
6	Mi jefe me da la oportunidad de tomar decisiones en los procesos a mi cargo	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
7	Mi jefe me permite trabajar a mi ritmo	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
8	Mi jefe se preocupa por mis sentimientos y emociones en cada retroalimentación que me da	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
9	Mi jefe me inspira	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
10	Si faltara mi jefe el área sería un caos	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
11	En mi área la única motivación que existe es el salario	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
12	Mi jefe me da la libertad de tomar decisiones importantes	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
13	Mi jefe nos organiza de manera efectiva y nos proporciona los recursos para alcanzar los objetivos como equipo	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
14	Mi jefe es muy inteligente, lo admiro, sin él el área no podría avanzar	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
15	Mi jefe premia mis logros	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
16	Mi jefe se muestra humilde a pesar de la jerarquía, de su conocimiento y de su experiencia	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
17	Mi jefe revisa todos mis informes y se preocupa porque mantengan las normas de la empresa	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
18	Mi jefe es entusiasta	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
19	Como equipo todos contribuimos al logro de mi área	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
20	Mi jefe apoya al equipo con su conocimiento y colabora para que se cumplan los objetivos	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
21	En mi área cuando alguien se equivoca es seriamente sancionado	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
22	Mi jefe genera compromiso y nos estimula a tener altos estándares de rendimiento	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5

Segunda parte: Relaciones Interpersonales

Instrucciones: responda a cada una de las afirmaciones planteadas utilizando la escala descrita a continuación, no deje ninguna respuesta en blanco.

Sobre la línea gris marque la respuesta previo a Escuela de Liderazgo

Sobre la línea blanca marque la respuesta durante Escuela de Liderazgo

RESPUESTAS

Totalmente de acuerdo	1
Parcialmente de acuerdo	2
De acuerdo	3
Parcialmente en desacuerdo	4
Totalmente en desacuerdo	5

1	En EEGSA se recibe apoyo a todo nivel cuando existe problemas	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
2	Cuando existen conflictos, se negocian las soluciones y todos quedan contentos	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
3	Se consideran las diferencias individuales para el logro de objetivos	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
4	Existe un ambiente donde se pueda crear y esto favorece el desempeño	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
5	Existe refuerzo o retroalimentación cuando se cometen errores o logros	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
6	Existe un ambiente donde todos aprenden de todos	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
7	Se vive un ambiente de respeto, cordialidad y tolerancia	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
8	El nivel de exigencia de su jefe es adecuado	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
9	Su jefe o superiores le tratan con amabilidad	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
10	Se trabaja en equipo con jefe y compañeros	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
11	Existe buena comunicación en toda las direcciones, hacia arriba, abajo y pares	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
12	Su jefe y compañeros escuchan sus opiniones y sugerencias	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
13	Su jefe comunica los objetivos de forma clara	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5