

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

Maestría Profesional en Desarrollo del Talento Humano

**La incidencia de los estilos de liderazgo en las relaciones  
interpersonales de los empleados de la empresa Hersaga Cía. Ltda.**

Mario Javier Calderón Solano

Tutor: Enrique Toro Armendáriz

Quito, 2020





## Cláusula de cesión de derechos de publicación

Yo, Mario Javier Calderón Solano, autor/a del trabajo intitulado “La incidencia de los estilos de liderazgo en las relaciones interpersonales de los empleados de la empresa Hersaga Cía. Ltda.”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título Magíster en Desarrollo de Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

3 de octubre de 2020

Firma: \_\_\_\_\_



## Resumen

El vertiginoso mundo de la globalización ha despertado un notable interés en las empresas, hacia el liderazgo como fundamento de las relaciones interpersonales en los empleados en las organizaciones. En este sentido, la presente investigación se trazó como objetivo determinar la incidencia de los estilos de liderazgo en las relaciones interpersonales en la empresa Hersaga Cía. Ltda.

Como aporte o justificación teórica, la investigación trata de generar reflexión y discusión académica sobre el conocimiento de los estilos de liderazgo y su incidencia en las relaciones interpersonales de los empleados. La relevancia social que la investigación pretende alcanzar a partir de su resultado, es facilitar información con bases teóricas sobre cómo abordar las concepciones del liderazgo y de las relaciones interpersonales como factores indispensables para el desarrollo del proceso gerencial.

La investigación fue descriptiva y de campo. La población de tipo finita, constituida por los 51 funcionarios que conforman la nómina de la empresa Hersaga Cía. Ltda. Para identificar el estilo de liderazgo se utiliza el test del Grid Gerencial, dirigido a 4 jefes de área. Los resultados encontrados evidencian que los estilos de liderazgo predominantes es el de “Gerencia equilibrada o de medio camino”. El instrumento de recolección de datos para el nivel operativo fue una encuesta con categorías de respuestas de tipo Likert. El procesamiento de los datos se llevó a cabo con estadística descriptiva reflejada en tablas de frecuencia y gráficos o diagramas de tipo pastel.

En lo que respecta a los resultados de relaciones interpersonales, los empleados se encuentran satisfechos, ante el estilo de liderazgo predominante. Por tal motivo, se presentan algunas conclusiones y recomendaciones dirigidas al nivel jerárquico de la empresa Hersaga Cía. Ltda. con la finalidad de mejorar en la formación de líderes, ya que así se puede hacer mejoras en el bienestar y la productividad.

Palabras clave: estilos, liderazgo, comportamientos, motivación, satisfacción laboral



A mis padres, hermanos, hijo y sobrinos.





## **Agradecimientos**

Agradezco a la Universidad Andina Simón Bolívar, directivos, docentes, personal administrativo, por permitirme ser parte de sus aulas.

A mis compañeros, que durante dos años aprendí mucho de sus experiencias.

Al doctor Enrique Toro Armendáriz, por la predisposición y apoyo profesional desinteresado para que pueda realizar este trabajo.



## Tabla de contenidos

Introducción .....	17
Capítulo primero. Marco teórico .....	19
1.    Ideología de los estilos de liderazgos .....	19
1.1    Liderazgo .....	19
1.2    Estilos de liderazgo.....	21
1.3    Dirección y liderazgo.....	25
2.    Relaciones interpersonales .....	26
2.1    Las relaciones interpersonales .....	27
2.2    Estructura para la conformación de relaciones interpersonales.....	29
2.3    Relación entre el liderazgo y las relaciones interpersonales .....	31
3.    Grid gerencial .....	32
3.1    Descripción de los cuadrantes del Grid Gerencial.....	33
Capítulo segundo. La organización .....	37
1.    Datos generales de la organización .....	37
1.1    Misión.....	38
1.2    Visión .....	38
1.3    Valores.....	38
1.4    Organigrama .....	39
1.5    Objetivos estratégicos.....	40
1.6    Matriz FODA.....	40
1.7    Evaluación de factores internos y externos .....	40
1.7.1    Matriz de evaluación de factores internos .....	41
1.7.2    Matriz de evaluación de factores externos .....	41
2.    Descripción del problema.....	42
3.    Diagnóstico.....	42
4.    Metodología.....	43
4.1    Diseño.....	44
4.2    Aplicación del cuestionario de estilos de liderazgo al nivel jerárquico .	44
5.    Presentación y análisis de los resultados del Grid Gerencial .....	44
6.    Resultados de las encuestas .....	47

Capítulo tercero. Propuesta para mejorar los estilos de liderazgo .....	69
1.    Estructura de la propuesta.....	69
2.    Detalle de la propuesta .....	70
3.    Implementación de la propuesta .....	76
Conclusiones y recomendaciones .....	79
Bibliografía .....	81
Anexos .....	83
Anexo 1: Cuestionario “Test grid gerencial” .....	83
Anexo 2: Cuestionarios del “Test grid gerencial” .....	86
Anexo 3: “Encuesta personal operativo” .....	94
Anexo 4: Certificados de validación de la “Encuesta personal operativo” .....	96

## Ilustraciones

### Lista de tablas

Tabla 1. Objetivos estratégicos.....	40
Tabla 2. Matriz FODA .....	40
Tabla 3. Matriz de evaluación de factores internos .....	41
Tabla 4. Matriz de evaluación de factores internos .....	41
Tabla 5. Análisis de resultados del Grid Gerencial .....	44
Tabla 6. Grid Gerencial .....	45
Tabla 7. Estilos de liderazgo definidos.....	46
Tabla 8. Pregunta 1. ¿Tiene la oportunidad de expresar su criterio frente a acciones que se deben cumplir en la empresa? .....	47
Tabla 9. Pregunta 2. ¿Conoce los procesos que permiten cumplir de manera adecuada las funciones que le han sido encargadas? .....	48
Tabla 10. Pregunta 3. ¿Tiene libertad para elegir su propio método de trabajo? .....	49
Tabla 11. Pregunta 4. ¿Recibe por parte de sus superiores incentivos para mejorar su gestión?.....	50
Tabla 12. Pregunta 5. ¿La empresa organiza eventos o reuniones para mejorar las relaciones interpersonales?.....	51
Tabla 13. Pregunta 6. ¿Mantiene reuniones para solucionar las diferencias que se hayan producido con otros colaboradores? .....	52
Tabla 14. Pregunta 7. ¿Recibe felicitaciones por parte de su jefe cuando realiza un buen trabajo? .....	53
Tabla 15. Pregunta 8. ¿Es tomado en cuenta cuando se requiere realizar cambios internos en la organización? .....	54
Tabla 16. Pregunta 9. ¿Sus funciones han sido cambiadas sin previo aviso o aceptación? .....	55
Tabla 17. Pregunta 10. ¿El trato de sus superiores se da en un marco de respeto y consideración? .....	56
Tabla 18. Pregunta 11. ¿Percibe usted que en la empresa existen preferencias en el trato a trabajadores? .....	57
Tabla 19. Pregunta 12. ¿La empresa promueve el trabajo en equipo? .....	58

Tabla 20. Pregunta 13. ¿Considera que son respetados sus derechos laborales? .....	59
Tabla 21. Pregunta 14. ¿Su jefe inmediato le permite plantear sugerencias? .....	60
Tabla 22. Pregunta 15. ¿Asiste a su lugar de trabajo motivado por iniciar sus labores diarias?.....	61
Tabla 23. Pregunta 16. ¿La empresa se interesa por capacitar a los trabajadores? .....	62
Tabla 24. Pregunta 17. ¿Considera que el ambiente de trabajo es agradable? .....	63
Tabla 25. Pregunta 18. ¿Recibe ayuda de sus compañeros de trabajo cuando lo requiere? .....	64
Tabla 26. Pregunta 19. ¿Considera que existen grupos cerrados de personal que impiden compartir en equipo las diferentes actividades? .....	65
Tabla 27. Pregunta 20. ¿Considera que la empresa cumple con sus obligaciones a tiempo? .....	66

### **Lista de figuras**

Figura 1. Gerencia empobrecida.....	33
Figura 2. Autoridad y obediencia .....	33
Figura 3. Gerencia club social .....	34
Figura 4. Gerencia equilibrada .....	34
Figura 5. Administración de equipo .....	35
Figura 6. Organigrama.....	39
Figura 7. ¿Tiene la oportunidad de expresar su criterio frente a acciones que se deben cumplir en la empresa? .....	47
Figura 8. ¿Conoce los procesos que permiten cumplir de manera adecuada las funciones que le han sido encargadas? .....	48
Figura 9. ¿Tiene libertad para elegir su propio método de trabajo? .....	49
Figura 10. ¿Recibe por parte de sus superiores incentivos para mejorar su gestión?.....	50
Figura 11. ¿La empresa organiza eventos o reuniones para mejorar las relaciones interpersonales? .....	51
Figura 12. ¿Mantiene reuniones para solucionar las diferencias que se hayan producido con otros colaboradores? .....	52
Figura 13. ¿Recibe felicitaciones por parte de su jefe cuando realiza un buen trabajo? .....	53
Figura 14. ¿Es tomado en cuenta cuando se requiere realizar cambios internos en la organización?.....	54

Figura 15. ¿Sus funciones han sido cambiadas sin previo aviso o aceptación? .....	55
Figura 16. ¿Percibe usted que en la empresa existen preferencias en el trato a trabajadores?.....	57
Figura 17. ¿La empresa promueve el trabajo en equipo? .....	58
Figura 18. ¿Considera que son respetados sus derechos laborales? .....	59
Figura 19. ¿Asiste a su lugar de trabajo motivado por iniciar sus labores diarias?.....	61
Figura 20. ¿La empresa se interesa por capacitar a los trabajadores? .....	62
Figura 21. ¿Considera que el ambiente de trabajo es agradable? .....	63
Figura 22. ¿Recibe ayuda de sus compañeros de trabajo cuando lo requiere?.....	64
Figura 23. ¿Considera que existen grupos cerrados de personal que impiden compartir en equipo las diferentes actividades? .....	66
Figura 24. ¿Considera que la empresa cumple con sus obligaciones a tiempo? .....	67
Figura 25. Estructura de la propuesta .....	74
Figura 26. Estructura del equipo de trabajo.....	77





## Introducción

La empresa Hersaga Cía. Ltda. se encuentra en un proceso de expansión, buscando abrir en Ecuador nuevas agencias para comercialización de combustible y derivados. Durante los últimos meses del año 2018 y los primeros del 2019, las relaciones interpersonales en la empresa se han desgastado progresiva y aceleradamente, presentándose quejas constantes del personal referente al don de mando, cobertura de responsabilidades y alcance de las metas fijadas, evidenciándose un resquebrajamiento de la manera como el personal interactúa.

Esta situación inquieta a los directivos, principalmente por no disponer de información actualizada y confiable sobre los estilos de liderazgo que practican las jefaturas de los diferentes departamentos.

Por las razones expuestas, es preciso investigar el problema y proponer alternativas viables de solución que permitan mejorar la gestión y garantizar el crecimiento esperado.

La importancia de la presente investigación se basa en fortalecer los estilos de liderazgo y las relaciones interpersonales de los empleados, que permitan a la empresa Hersaga Cía. Ltda. cumplir con su proceso de expansión y crecimiento. Para ello, el mejoramiento de los estilos de liderazgo se considera vital para establecer adecuadas relaciones interpersonales.

A nivel profesional, la investigación ayuda a refrescar, actualizar y adquirir nuevos conocimientos en un área específica como es los estilos de liderazgo y su incidencia en las relaciones interpersonales. Esto contribuye al profesionalismo, permitiendo disponer de conocimientos teórico-prácticos que puedan aplicarse en la carrera profesional.

Desde una perspectiva social, la presente investigación contribuirá a mejorar las relaciones interpersonales que se han afectado en los últimos meses en la empresa, evitando que esta situación se convierta en una barrera que afecte el desempeño adecuado de la empresa. Su desarrollo, permitirá establecer aportes específicos que se ajusten a las necesidades de la empresa y garanticen su implementación, aspecto que contribuye principalmente a incrementar la satisfacción del cliente y a la generación de mayor rentabilidad.

La pregunta de investigación es: ¿Los estilos de liderazgo que practican los directivos, inciden en las relaciones interpersonales de los empleados de la empresa Hersaga Cía. Ltda.?

El objetivo general es determinar la incidencia de los estilos de liderazgo en las relaciones interpersonales en la empresa Hersaga Cía. Ltda.

Los objetivos específicos son varios: 1) Desarrollar el fundamento teórico sobre las variables de estudio de la tesis; 2) Identificar los estilos de liderazgo existentes en la empresa y el levantamiento del estado actual de las relaciones interpersonales en los diferentes departamentos de la empresa; 3) Proponer acciones para el mejoramiento continuo de los estilos de liderazgo internos y las buenas prácticas de relaciones interpersonales.

## Capítulo primero

### Marco teórico

#### 1. Ideología de los estilos de liderazgos

El estudio del liderazgo promueve la investigación del comportamiento del ser humano dentro de varios ámbitos, siendo uno de estos el empresarial. Al respecto, el presente capítulo hace un análisis de diversas teorías referentes al tema para disponer de una base conceptual requerida para sustentar una propuesta viable de ser aplicada en la empresa.

##### 1.1 Liderazgo

El liderazgo es una cualidad que toda persona puede desarrollar y se caracteriza por su capacidad de orientación y direccionamiento para que se puedan cumplir las metas propuestas de manera grupal e individual. Parte de la propia naturaleza humana que se interesa en un desarrollo permanente, por lo que, necesita apoyo y orientación.

El avance administrativo exige un estudio profundo del liderazgo, siendo un aspecto determinante en toda organización. Para Ayoud (2016, 22) es fundamental en una empresa “desarrollar un liderazgo oportuno en función de la gestión requerida, para maximizar los aportes del personal en la consecución de los logros esperados”. Su descripción evidencia la existencia de diferentes tipos de liderazgo que deben ser aplicados para permitir al personal contar con una dirección efectiva en relación a los objetivos que se deseen alcanzar.

Por otra parte, D'Souza (2017, 115) describe al liderazgo como una cualidad “que todo ser humano desarrolla en relación a sus conocimientos y experiencia”. Esta situación habla de la importancia en la implementación de acciones que permitan hacer de cada colaborador un líder capaz de dirigir al personal para mejorar su gestión.

En relación a este concepto, Cuadrado (2016, 68) complementa señalando que “el liderazgo comprende un proceso de formación progresivo que la persona vive y que le permite asumir comportamientos que facilitan la dirección del personal”. Se concluye

que el liderazgo incorpora cualidades evidenciadas en el comportamiento de las personas que le permiten guiar a otras para juntos lograr una mejor condición.

El avance permanente del conocimiento permite hacer una inferencia con respecto al liderazgo. Esta se fundamenta en determinadas competencias que la persona desarrolla y que le permite convertirse en un líder. Al respecto, el liderazgo parte de actitudes propias de la persona con claro conocimiento de los objetivos a alcanzar. Es decir, el liderazgo se basa en la orientación a metas previamente fijadas. Este campo implica una responsabilidad clara del líder frente a objetivos que representan la motivación para actuar de manera determinada.

Los objetivos representan “las motivaciones que el líder encuentra para desarrollar su propia personalidad al servicio de los demás” (Tracy 2016, 45). Las motivaciones relacionan a la persona con su conocimiento, aspecto que también determina el liderazgo. Es decir, el líder desarrolla una conciencia referente a los objetivos que desea alcanzar para lo cual aprovecha su conocimiento para determinar las vías más eficientes que le permitan alcanzar los objetivos.

Lo expuesto, enfatiza la capacidad de liderazgo como una actitud basada en la determinación férrea de alcanzar metas en conjunto con otras personas, involucrando el conocimiento y la toma de decisiones. La gestión promueve una motivación colectiva que paralelamente produce beneficios en el entorno, puesto que las personas involucradas se contagian del entusiasmo del líder y se convierten en gestores de las actividades planificadas para llegar a alcanzar los objetivos.

Analizando lo expuesto, es evidente que la motivación del líder produce una orientación general, pero a la vez dirigida, siendo en este campo el conocimiento un elemento vital para poder marcar una correcta gestión. Los resultados que se alcancen de manera progresiva representarán los logros que se convierten en motivadores para que otras personas ajenas al proceso se vayan sumando.

El liderazgo requiere de gestión y resultados, siendo estos aspectos los que van diferenciando a la persona común del líder, despertando intereses en los individuos que se atraen por los logros alcanzados.

Dentro del campo laboral, “el líder va marcando un distanciamiento con otras personas mediante los alcances decididos que su gestión produce” (Aguera 2017, 115). La gestión propia del líder requiere una mayor atención de parte del personal que encuentra en el direccionamiento propuesto una clara alternativa para alcanzar metas

buscadas. Esta situación va marcando que las personas sin importar la jerarquía encuentren en el líder un claro gestor de cambio.

El liderazgo analizado desde esta concepción, tiene como efecto principal la orientación y la transformación. La orientación porque permite guiar a las personas hacia un mejoramiento general del estado actual en la que se encuentran. La transformación porque motiva a cada persona a convertirse en líder de otras.

La orientación se encamina en la búsqueda de alternativas viables y factibles de ser cumplidas en función de los recursos disponibles. De esta manera, “el líder analiza el entorno actual y promueve la optimización de los recursos existentes para un mejor aprovechamiento de estos en función a logros de crecimiento general” (Blachard 2016, 51).

Por otra parte, la transformación da lugar a objetivos colectivos sobre los individuales. El líder no pretende convertirse en una persona indispensable; busca que todas las personas puedan desarrollarse de manera equitativa para mejorar la situación en general. “El líder promueve el crecimiento colectivo, permitiendo que cada persona encuentre sus fortalezas para que estas puedan apoyar los logros buscados” (Schonfeld 2017, 204).

Conforme los conceptos enunciados, se puede concluir que el liderazgo es un rasgo visible en el comportamiento de una persona que teniendo intereses claros identifica caminos a seguir sustentados en el conocimiento. Su gestión integra a las personas aclarando el panorama, lo que conlleva a una motivación general que en el campo empresarial se describe mediante resultados medibles.

Dado a la multiplicidad de personalidades y formas para ejercer el liderazgo, resulta importante analizar diferentes estilos a fin de contribuir a la identificación de características que pueden ser evidenciadas en el comportamiento del líder.

## **1.2 Estilos de liderazgo**

En el campo empresarial, la importancia del liderazgo ha permitido establecer parámetros que permitan su mejor identificación en el personal. Estos son analizados desde diferentes perspectivas:

**Liderazgo autocrático:** Alcívar (2015, 274) describe este tipo de liderazgo como aquel que mantiene un control absoluto que le permita tomar las decisiones que rijan los

procesos a cumplirse. “Es un tipo de liderazgo difícil que se caracteriza por la resistencia a delegar funciones, siendo indispensable cuando se requiere altos cambios en los procesos a desarrollarse.

El liderazgo autocrático se fundamenta en la decisión firme del líder en tomar las riendas de la responsabilidad, asumiendo las funciones consideradas críticas para gestionarlas adecuadamente. La importancia de este tipo de liderazgo se describe en la valentía, aspecto que se basa en la toma de riesgos existentes asumiendo los resultados obtenidos.

La personalidad del líder autocrático se basa en la seguridad personal, la confianza en sí mismo y la voluntad de lograr los resultados esperados, por lo que este tipo de comportamiento resulta indispensable para toda organización en sus diferentes etapas de vida. Si bien su popularidad puede caer en cuestionamientos dados a la inflexibilidad mostrada en varios procesos, su reconocimiento tiene lugar en base al temple de su gestión en la toma de decisiones.

Toda empresa demanda de un liderazgo firme que asuma la responsabilidad de manera clara y evite distracciones que no permiten enfocarse en lo importante. Su desarrollo se evidencia mediante la personalidad, la cual describe a una persona segura, comprometida con los resultados y capaz de asumir los errores que se produzcan.

El líder autocrático “centra las decisiones y las responsabilidades buscando que éstas sean cumplidas en función de parámetros determinados los cuales han sido analizados desde varias perspectivas” (Santander 2017, 47). Su participación da lugar a un direccionamiento asistido en donde el personal identifica claramente sus responsabilidades y obligaciones.

Desde la perspectiva empresarial, este tipo de resultados guarda relación con la gestión por resultados, toda vez que las acciones cumplidas deben aportar valor hacia las metas fijadas. Esta situación permite al líder replantear las decisiones de manera inmediata cuando percibe falencias en los logros buscados.

El personal responsable encuentra en este liderazgo poco espacio para participar, pero mantiene altos niveles de aprendizaje toda vez que participa en los procesos definidos y los ajustes planteados, lo que le permite entender la importancia del líder.

**Liderazgo burocrático:** Payeras (2017, 32) define a este tipo de liderazgo como “aquel que busca la perfección en el personal apoyándose a normas y técnicas vigentes”. Es un liderazgo requerido para mejorar la seguridad de los procesos evitando situaciones de riesgo que atenten contra la empresa.

Para este tipo de liderazgo la existencia de normativas es fundamental. Los reglamentos internos permiten disponer de una disciplina en la gestión, dando lugar a fuentes de consulta accesibles para los subordinados. En este sentido, la aplicación de la norma permite identificar desviaciones en el comportamiento, los cuales son corregidos mediante procedimientos pre establecidos.

La ventaja de este liderazgo es la transparencia en la gestión, permitiendo que el personal disponga de directrices previamente señaladas sobre las cuales tiene conocimiento. Además, evita que las sanciones por incumplimiento sean motivadas por criterios personales de quien dirige el proceso, dando lugar a delimitantes que facilitan la organización general.

El líder burocrático “permite entender la importancia de contar con normas basadas en principios de igualdad, equidad, responsabilidad, celeridad y oportunidad” (Kimball 2017, 95). Su aplicación mantiene el entorno organizado, los procesos a cumplir son claros y permiten la actuación responsable de todos los integrantes. Una de sus principales ventajas es que evita la duplicidad de funciones, debido a que se encuentran debidamente definidas.

Desde la perspectiva empresarial, este tipo de liderazgo permite a la empresa disponer de reglas en las diferentes acciones a cumplirse lo que facilita la estandarización aspecto que se relaciona plenamente con la calidad. La indicación amparada en normas genera seguridad en la medida que no existen excesos en las sanciones y premios en función de los resultados alcanzados.

**Liderazgo carismático:** Rodríguez (2015, 95) define a este liderazgo como aquel “que motiva al grupo para que alcance las metas en equipo”. Su desarrollo es determinante para lograr mejores relaciones interpersonales.

Este tipo de liderazgo se basa en las relaciones con las personas, buscando integrar a cada individuo para que se motive a participar en las tareas propuestas. Su estilo se basa en la confianza, desarrollando una participación motivada en las buenas relaciones.

La ventaja de este tipo de liderazgo se basa en el fortalecimiento del equipo de trabajo, en donde el líder dispone de personas dispuestas a esforzarse para alcanzar las metas. Esta situación inyecta ánimo y voluntad en el personal dando lugar a una cultura organizacional sólida.

Para el líder carismático, este tipo de liderazgo le permite transmitir los objetivos buscados, contando con el apoyo de sus integrantes quienes observan al líder como un mentor por lo que se motivan en participar activamente.

**Liderazgo democrático:** Ruiz (2016, 94) expone a este tipo de liderazgo como “aquel que permite la participación de todos los integrantes para aprovechar sus competencias en el logro de los objetivos”.

La ventaja de este liderazgo se basa en los espacios de comunicación que permiten levantar información que dé lugar a la identificación de problemas y el planteamiento de posibles soluciones. Este liderazgo brinda oportunidades para que las personas expresen sus sentimientos, deseos y problemas lo que permite acercar al líder produciendo confianza.

Desde la perspectiva empresarial, este liderazgo se convierte en una fuente permanente de información que ayuda a replantear acciones para alcanzar objetivos. Se dispone de fuentes primarias y recomendaciones de los involucrados lo que reduce posibles resistencias en las medidas implementadas.

El personal desarrolla un empoderamiento constante lo que facilita la integración del personal trabajando en equipo para aumentar las posibilidades de existir en los objetivos buscados.

**Liderazgo Laissez-faire:** Schonfeld (2014, 94) se caracteriza por “permitir que el personal forme equipos de trabajo que permitan alcanzar una sinergia efectiva”. Su desarrollo aprovecha la experiencia del personal para mejorar los procesos internos.

Este tipo de liderazgo promueve la participación del personal en áreas relacionadas a sus competencias. Fomenta la organización por resultados, brindando oportunidades para que el personal pueda destacarse. Una de las principales ventajas de este tipo de liderazgo se basa en alinear el perfil de cada persona con el perfil del cargo, produciendo espacios para aprovechar sus competencias en relación a los objetivos.

Esta situación provoca motivación y organización que encaminan a la empresa para alcanzar sus metas. De igual manera, da lugar a una delegación de funciones que permite la producción de nuevos líderes especializados en las diferentes áreas de la empresa.

**Liderazgo natural:** Dalton (2015, 174) se caracteriza por aquel que no “ocupa puestos de alta jerarquía, pero ha desarrollado comportamientos que hacen que el personal valore su direccionamiento”.

El liderazgo natural implica comportamiento de la persona en relación a sus funciones, el cual va atrayendo adeptos que observan su capacidad. Su desarrollo en la empresa es requerido en la medida que independientemente del cargo, la persona asume



un rol protagonista que le permite a la empresa empoderarse con el personal y desarrollar un concepto de pertenencia.

Este tipo de líder va escalando posiciones jerárquicas generalmente puesto que se va diferenciando de los demás. También recibe el apoyo de sus compañeros que encuentran en su gestión un camino para alcanzar resultados de crecimiento.

Sin embargo, este tipo de líder no siempre es detectado oportunamente por la organización, lo que hace que su gestión no siempre salga a relucir. Inclusive quienes tienen mayor jerarquía pueden percibir amenazas en estos comportamientos por lo que bloquean su accionar impidiendo que los responsables de cada área puedan identificarlo.

### **1.3 Dirección y liderazgo**

Los estilos de liderazgo expuestos, así como los diferentes posicionamientos teóricos analizados guardan relación con el direccionamiento, siendo esta una característica principal en el líder.

Es importante analizar diferencias en estos conceptos, puesto que si bien existe una relación mantienen aspectos propios que los caracterizan. En primera instancia, el liderazgo integra varios comportamientos que se relacionan con el mejoramiento de las actuales condiciones. “El líder mantiene una concordancia apropiada entre el comportamiento y el estilo de gestión” (Lussier 2015, 152).

El líder desarrolla perfiles basados en competencias que le permiten actuar, por lo que emprende una integración de personas para aumentar las oportunidades de éxito. Entiende la importancia del trabajo en equipo y fomenta el desarrollo bajo condiciones de crecimiento mutuo.

El líder es un gestor de crecimiento, su funcionalidad incluye la implementación de acciones que permiten a las personas entender la importancia de su participación y por ende la motivación en la integración. En este sentido, el líder utiliza el direccionamiento como un recurso para actuar, el cual desemboca en el aprovechamiento de todas sus capacidades.

Por otra parte, el direccionamiento es un pilar de la administración, basado en la constante atención en el cumplimiento de las actividades. Su desarrollo se fundamenta en la guía y orientación, para lo cual utiliza técnicas y procedimientos disponibles.

El direccionamiento es una disciplina que hace viable la aplicación de una estrategia definida. Su funcionalidad es permanente en la medida que genera información que le permite al responsable replantearse acciones para llegar a las metas con eficiencia.

Su desarrollo implica “la selección de estrategias encaminadas a los objetivos planteados, soportándose en tácticas y actividades lógicamente definidas” (Paez 2016, 67). El direccionamiento requiere de responsables que si son líderes aumentan las posibilidades de alcanzar el éxito.

El direccionamiento a diferencia del liderazgo requiere de autoridad, debido a que solo una persona jerárquicamente responsable puede establecer un seguimiento de las estrategias. El líder por otra parte no requiere de esta característica pudiendo mostrarse en cualquier nivel de la escala organizacional de la empresa.

En cuanto a las competencias, por lo general el direccionamiento demanda de una formación formal y una experiencia determinada que permite a la persona ocupar determinados cargos de responsabilidad. El líder por otra parte depende de su voluntad, combinando su personalidad con su conocimiento para poner en marcha actitudes que van ganando adeptos a medida que el tiempo avanza.

Si bien son conceptos diferentes, estos se integran en la medida que el líder utiliza el direccionamiento, sumando procesos técnicos los cuales brindan mayor oportunidad para alcanzar resultados. Como se observa, no son conceptos excluyentes, al contrario, se integran para mejorar la gestión y permitir a la empresa encontrar rutas que le permitan alcanzar una diferenciación en el mercado.

## **2. Relaciones interpersonales**

La empresa es un colectivo de personas enfocadas en resultados comunes. Su gestión se basa en una estructura organizacional en la que se delimitan responsabilidades para sumar valor en relación a fines estratégicamente definidos.

Para todo negocio, la participación del talento humano resulta necesaria, siendo requerido la constante evaluación del comportamiento y cultura disponible. Por ello, las relaciones interpersonales representan un mecanismo de evaluación que permite a los responsables analizar la calidad en las decisiones tomadas, puesto que su fomento se convierte en una plataforma para lograr metas de mayor nivel incluso a las esperadas.

En el presente tema, se hace un análisis de las relaciones interpersonales como una variable dependiente del liderazgo. Es decir, se identifica los efectos en la integración

del personal propios de la aplicación de los diferentes estilos anteriormente citados. De esta manera, se espera contar con doctrinas que orienten el cumplimiento de los objetivos propuestos en esta investigación.

## 2.1 Las relaciones interpersonales

La empresa comprende un proceso que exige relaciones permanentes entre los integrantes lo que da a lugar a integraciones que determinan la calidad del servicio prestado. Según (Campo 2015, 49) las relaciones interpersonales “describen cómo el personal se integra y alinea a los objetivos buscados”. Su existencia puede calificarse como un resultado de la gestión administrativa del Talento Humano.

La importancia de las relaciones interpersonales es alta debido a que determina el nivel de rendimiento y productividad que se alcanza. Para Torres (2016, 180) las relaciones interpersonales garantizan un entorno adecuado para el trabajador, el cual permite un desenvolvimiento óptimo acorde los estándares de calidad requeridos. “Las relaciones interpersonales mejoran la gestión y fomentan un desarrollo armónico al interior de la empresa permitiendo un alto desempeño”.

Las relaciones interpersonales integran varios factores que permiten al personal trabajar en equipo de manera alineada a los objetivos. Entre estos, Tobar (2017, 112) resalta a la comunicación, apoyo, apertura, emociones y gratificación como los más importantes.

**Comunicación:** La comunicación es un factor determinante en la construcción de efectivas relaciones interpersonales. Para Urresta (2015, 50), su desarrollo integra el entorno, lenguaje y sistemas que el personal requiere para poder entenderse y lograr una integración efectiva.

Gracias a la comunicación, el personal puede aplicar la estrategia definida, realizando actividades de manera organizada y acorde a un cronograma. La comunicación también permite la retroalimentación del proceso, debiendo para ello ser bidireccional. Es decir, integra a los diferentes niveles jerárquicos empresariales lo que facilita la administración y el logro de los objetivos.

A medida que la empresa define puentes de comunicación viables para el personal, su integración se va haciendo manifiesta en los resultados. Esto además produce una sinergia y empoderamiento que van consolidando una marca e imagen empresarial.

Desde esta perspectiva, la comunicación se convierte en una fortaleza que se alcanza mediante las relaciones interpersonales. Su desarrollo permite dirigir la empresa hacia su diferenciación, construyendo una imagen que tiene altas posibilidades de internacionalizarse.

**Apoyo:** El personal debe conformar una estructura de constante ayuda y protección para garantizar un desarrollo adecuado acorde las necesidades. Obando (2017, 94) describe como organización efectiva aquella en donde el personal trabaja en equipo para lograr resultados mejores a los esperados.

El apoyo es un efecto de las relaciones interpersonales sólidas. Su desarrollo se hace visible en el comportamiento del personal. En este caso, independientemente de la escala jerárquica del cargo el personal busca soportar a otros dando lugar a un entorno que se fortalece día con día.

Como se indicó, el apoyo debe describirse como un indicador de eficiencia de las relaciones personales. Su nivel de existencia determinará el grado de integración del personal en cada área. Su aplicación parte de procesos voluntarios que las personas en una empresa cumplen en función de los objetivos.

Cuando el apoyo no se manifiesta, se entiende la existencia de una cultura disfuncional lo que implica relaciones vagas entre el personal, siendo una situación poco favorable. En este escenario, el liderazgo se hace necesario en la medida que su aplicación permite mejorar la motivación del personal por integrarse, dando lugar a mejores relaciones internas.

**Apertura:** El cambio debe ser una constante en la empresa. Las exigencias de los clientes deben promover mejoras continuas que son factibles en función de las relaciones del personal.

La consolidación de sólidas relaciones interpersonales da lugar a una reducción en las resistencias al cambio. El personal asume la importancia de innovar su gestión, incluyendo sugerencias de cómo lograrlo.

La apertura a nuevas tendencias en la administración, la tecnología y otros da paso a una estructura organizacional eficiente que promueve el trabajo en equipo. En este ambiente, las relaciones interpersonales son indispensables y se orientan al mejoramiento continuo, aspecto que hace posible el logro de las metas.

Por otra parte, la empresa se prepara a asumir nuevos desafíos apoyados en su personal. La integración interna representa una fortaleza que conduce a la adopción de nuevas propuestas en la administración. Se puede inferir al respecto que la apertura

representa un vínculo de la empresa hacia una transformación permanente que le permitirá alcanzar nuevos entornos de crecimiento.

**Emociones:** Para Huggs (2015, 89) un factor determinante en la empresa son las emociones del personal las cuales no deben afectar el cumplimiento de los procesos. “Las emociones juegan a favor o en contra en la empresa.

Las relaciones interpersonales fomentan el desarrollo de una organización proactiva que afronte los retos de mercado de una manera adecuada, generando valor constante para alcanzar elementos que le ayuden a posicionarse. A nivel interno, la empresa es consciente de la importancia del talento humano, situación que impulsa un mejoramiento y desarrollo constante.

Para alcanzar un sistema de relaciones efectivas la empresa debe abordar varios ejes de desarrollo, los cuales impulsan la implementación de sistemas que permitan al personal trabajar acorde las necesidades existentes.

Las emociones son propias de la naturaleza humana y describen la forma de reacción que tiene el personal frente a situaciones producidas. Las emociones pueden encaminar a un fortalecimiento o no de la empresa, por lo que todo administrador deberá considerar en relación a las decisiones tomadas.

Los conceptos expuestos permiten entender a las relaciones interpersonales desde varias perspectivas en las que describen un efecto de la gestión de la empresa. En relación al tema estudiado, su desarrollo encamina los efectos del liderazgo puesto que estos tienden a motivar al personal para alinearlos hacia los planteamientos buscados.

## **2.2 Estructura para la conformación de relaciones interpersonales**

Toda empresa dispone de estructuras organizadas en relación a necesidades de un mercado objetivo. Su desarrollo existe aun cuando no se ha producido una gestión especializada lo que hace difícil que la empresa trabaje en acciones que permitan fortalecer las relaciones interpersonales.

Analizando conceptos teóricos referentes al tema, es posible definir a las relaciones como “un mecanismo de integración el cual se hace viable en función de una organización definida” (Gutiérrez 2018, 12).

La creación de asociaciones adecuadas dentro de una empresa representa un mecanismo para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales. Cada organización

busca crear estructuras internas que permitan delimitar las funciones, responsabilidades y jerarquías que permitan alcanzar metas requeridas.

Toda organización demanda de personal cuyos perfiles se adecuen a las necesidades de los clientes. Cada área aporta valor, siendo la integración de las mismas la base para el crecimiento. Para Gutiérrez (2018, 184) la importancia en la gestión de talento humano radica en la conformación de estructuras que faciliten al personal trabajar en equipo. “Las relaciones personales surgen de cada momento de verdad que se produce por la interacción del cliente con el encargado del proceso”.

El término de momentos de verdad hace referencia a la existencia de relaciones entre el personal, el personal con los clientes y el personal con los proveedores. Las relaciones se logran en función del diseño de los procesos internos, los cuales son apoyados con estructuras y tecnologías que facilitan la comunicación interna.

La conformación de relaciones interpersonales debe ser calificada como un resultado de un conjunto de acciones ejecutadas de manera efectiva, las cuales se han desarrollado para marcar un alcance efectivo de metas. Al respecto, se puede concluir que es necesario diseñar e implementar sistemas que permitan unir las responsabilidades del personal dando lugar a cadenas de valor.

Cada empresa debe generar una estructura complementaria especializada en la creación de relaciones interpersonales, apoyándose en la infraestructura disponible para alcanzar una verdadera maximización de resultados.

Los procesos de diseño de talento humano encuentran en las relaciones interpersonales plataformas idóneas para asegurar una calidad efectiva que permita a la empresa alcanzar posicionamientos de mercado. Este proceso establece la necesidad de definir mecanismos que faciliten la gestión, el trabajo en equipo y la orientación en resultados claros, concretos y viables de ser alcanzados.

El liderazgo influye en las relaciones interpersonales en la medida que el primero se transforma en un agente productor de la segunda. Es decir, los diferentes estilos de liderazgo aplicados en la empresa tienden a producir múltiples resultados dentro de los cuales se puede considerar a las relaciones interpersonales.

Se observa que las relaciones se convierten en un elemento de evaluación sobre el liderazgo, aspecto que contribuirá de manera permanente a mejorar los estilos que cada empresa aplique.

### **2.3 Relación entre el liderazgo y las relaciones interpersonales**

Los conceptos analizados establecen una clara relación entre las variables señaladas que producen resultados en toda empresa. En primera instancia, el liderazgo es un elemento independiente puesto que parte de la voluntad, conocimiento y perfil del líder. Su desarrollo no obstante tiene lugar de la oportunidad que la empresa brinda para su ejercicio.

El liderazgo tiende a derivarse en caminos que el personal asume apoyados en estrategias empresariales. Su desarrollo fomenta la motivación e integración del personal lo que se entiende fortalece a las relaciones personales.

Este procedimiento hace de la segunda variable un indicador que permite determinar la capacidad de un negocio para desarrollarse de mejor manera. De igual manera, permite establecer correctivos necesarios si las condiciones no muestran resultados.

A medida que el liderazgo va provocando efectos positivos en el alcance de los objetivos, se entiende va mejorando las relaciones interpersonales, en la medida que el liderazgo en sus diferentes estilos busca metas colectivas por encima de las individuales.

En lo expuesto se evidencia una directa relación de las variables debido a que su integración se hace evidente. El liderazgo provoca desarrollo de estructuras internas que apoyan la comunicación, organización y dirección.

Un estilo de liderazgo favorable da cabida al mejoramiento de las relaciones interpersonales. En este aspecto, se observa una relación bidireccional en la medida que en primera instancia el liderazgo motiva la construcción de relaciones interpersonales las que a medida que tienen lugar favorecen el liderazgo.

El personal orientado y guiado de una manera efectiva producto del liderazgo tiende a apoyarse lo que hace posible la existencia de fortalezas internas que facilitan el logro de metas.

La empresa obtiene ventajas en ambas variables por lo que sus directivos deben establecer acciones pertinentes para facilitar la manifestación del liderazgo y la construcción de estructuras que permitan las relaciones interpersonales.

La gestión a desarrollar debe ser compartida en la medida que como se ha indicado los efectos de ambas variables se enfocan en objetivos comunes que se relacionan con las metas fijadas.

Por lo tanto, es necesario plantear indicadores de evaluación que fomenten el liderazgo en la empresa y además permitan evaluar los niveles de integración del personal. Al respecto, la empresa obtiene fuentes de información que direccionen su gestión.

Se observa la obtención de varios beneficios en función de las variables señaladas las que determinan la importancia en la concepción de un talento humano profesional apoyado con doctrinas de desarrollo que permitan a los negocios marcar un posicionamiento en la mente de sus consumidores.

### **3. Grid gerencial**

Los creadores del cuestionario del grid gerencial son Blake y Mouton, quienes identificaron cinco estilos de liderazgo predominantes:

Gerencia empobrecida (1.1)

Autoridad y obediencia (9.1)

Gerencia club social (1.9)

Gerencia equilibrada o de medio camino (5.5)

Administración participativa o de equipo (9.9)

Este último estilo de liderazgo, se considera el más deseable o adecuado a llegar dentro de una organización, en virtud que por estudios realizados por los dos autores hay evidencia que este estilo es eficaz en todas las situaciones.

El cuestionario está conformado por 35 preguntas, donde los encuestados seleccionan con una X, la respuesta que más se acerque a su forma de pensar y actuar ante dicha situación. Las preguntas exponen una situación y las respuestas representan un intervalo de frecuencias (siempre, frecuentemente, ocasionalmente, raramente, nunca).

Con los datos obtenidos a las preguntas efectuadas en el cuestionario, se obtienen dos dimensiones: la primera que valora el estilo de liderazgo basado en la exigencia en las tareas (eje: “x”); y, la segunda valora el estilo enfocado en las personas (eje: “y”).



Posteriormente se ubican las puntuaciones de los datos obtenidos en los ejes de la matriz “Grid Gerencial”, obteniendo la orientación que tienen los niveles jerárquicos de la organización.

### 3.1 Descripción de los cuadrantes del Grid Gerencial

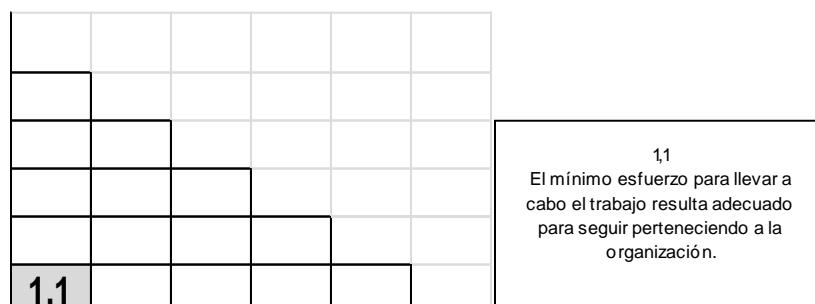


Figura 1. Gerencia empobrecida

Fuente: Blake & Mouton.

Tenemos el estilo empobrecido, este estilo corresponde a un líder que actúa de una manera mecánica sin contribuir significativamente a la empresa, generalmente no piensa en términos de objetivos o programaciones; frecuentemente traslada los problemas a sus subordinados, sin generar sus propios planes; así mismo cuando se trata de escuchar a los empleados no presta mucha atención.

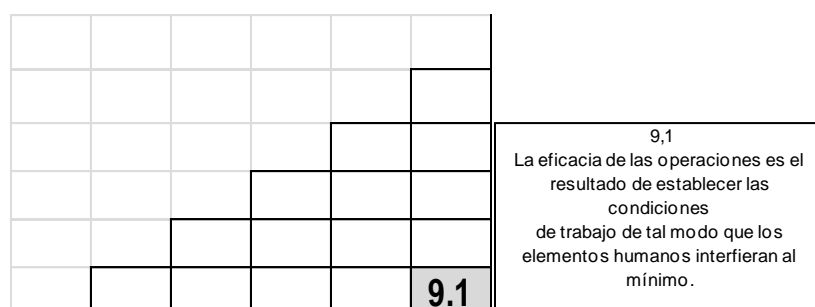


Figura 2. Autoridad y obediencia

Fuente: Blake & Mouton.

Este estilo de liderazgo se muestra el gran interés de la empresa por la producción y un mínimo interés por las personas, se concentra en el logro de los objetivos, en la productividad dejando de lado la parte humana.

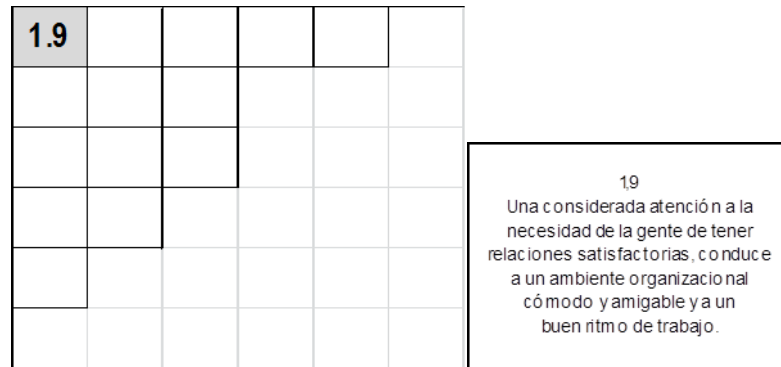


Figura 3. Gerencia club social  
Fuente: Blake & Mouton.

El estilo club social, de acuerdo al modelo del Grid Gerencial, indica que en este estilo los colaboradores se sienten estimulados por sus jefes, ya que pueden expresar sus propias ideas de manera espontánea. El líder en este estilo tiene la característica de tener un interés alto por las personas, pero tan poco interés por la producción, que el producto que se obtiene en muchas ocasiones es bajo.

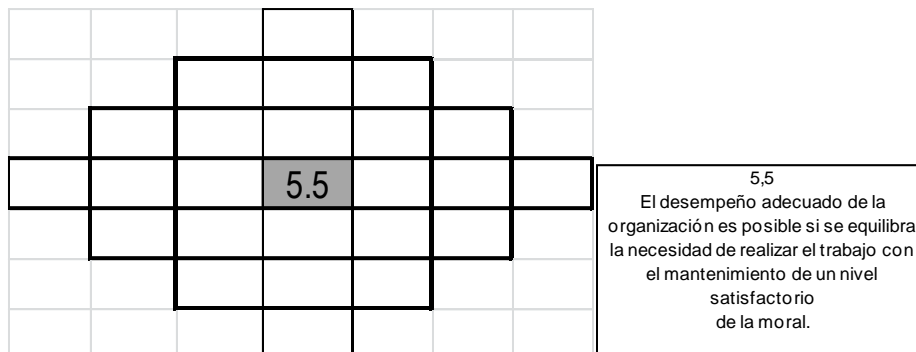


Figura 4. Gerencia equilibrada  
Fuente: Blake & Mouton.

Este cuadrante demuestra un interés mediano tanto en la producción como con las personas. Se trabaja para lograr buenos resultados sin demasiado esfuerzo, sin presiones de los jefes. Pero considerando que no se debe dejar libre a la gente porque se puede ir por el comodismo. Demostrando siempre que se es justo con el manejo del personal y la carga laboral.

					<b>9.9</b>

9,9 El logro en el trabajo proviene de gente comprometida. La interdependencia alcanzada mediante un "interés común" en el propósito de la organización, conduce a relaciones de respeto y confianza.

Figura 5. Administración de equipo  
Fuente: Blake & Mouton.

El estilo de liderazgo que contribuye de manera efectiva a mantener un equilibrio proactivo entre interés por la tarea e interés por las personas son aquellos que caen dentro de la categoría de administración participativa o de equipo (9,9); estilo que no está presente en ninguna área de la empresa.

Podemos decir que si los administradores no han llegado a la categoría de administración participativa o de equipo (9.9), debería ser una tarea primordial de la administración lograr que sus directivos lleguen a este estilo de liderazgo; pues esto permitirá contar con líderes que tengan un interés común en el propósito de la organización, llevando a relaciones de confianza y respeto.



## Capítulo segundo

### La organización

#### 1. Datos generales de la organización

Es pertinente abordar los antecedentes generales de la organización sobre la que se desarrolla este estudio. La compañía denominada “Hersaga Cía. Ltda.”, se establece mediante escritura pública de fusión otorgada el día 12 de enero de 2007, ante el doctor Oswaldo Mejía Espinosa, notario cuadragésimo del cantón Quito. Aprobada por la Superintendencia de Compañías con fecha 12 de febrero de 2007.

El objeto social de la compañía es:

1. La compra, venta, almacenamiento, fabricación, consignación y distribución de productos hidrocarburíferos de toda clase, sea en estado de petróleo crudo, derivados, básicos y aditivos, previo el cumplimiento de los requisitos previstos por la ley de la materia.
2. Construcción, compraventa y administración de oleoductos, de barcos tanques, vagones, tanqueros, camiones y más medios de movilización del petróleo y sus derivados.
3. Prestar servicios especializados de construcción, limpieza, instalaciones de exploración y explotación de pozos subterráneos, instalaciones eléctricas, entre otras.

La compañía es dirigida por la Junta General de Socios y administrada por el Presidente y el Gerente General, quienes cuentan con las atribuciones expuestas en el marco legal correspondiente.

La representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía está a cargo del Gerente General, en todos sus negocios u operaciones, sin necesidad del concurso de ningún otro funcionario.

La compañía en cumplimiento de sus responsabilidades, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 64 del Código de Trabajo y para los efectos previstos en el artículo 42 numeral 12 y artículo 45, el Ministerio de Relaciones Laborales con Acuerdo No. 534-

DRTQ-2010-LRL de 3 de septiembre de 2010, obtiene la aprobación de su Reglamento Interno de Trabajo.

El 20 de septiembre de 2013, la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Quito del Ministerio de Relaciones Laborales aprueba el horario de trabajo para los despachadores de Hersaga Cía. Ltda.

El 5 de octubre de 2015, la Dirección de Seguridad y Salud en el Trabajo del Ministerio de Trabajo, en cumplimiento a lo establecido en el Código del Trabajo y el Acuerdo Ministerial 141, aprueba el Reglamento de Higiene y Seguridad de la empresa.

### 1.1 Misión

Comercializar combustibles y controlar su uso y destino, con la mejor tecnología en equipos, instalaciones, funcionalidad y servicios, cumpliendo con las normas de seguridad, con los índices de calidad y efectividad, contando con un capital humano calificado, ofreciendo una atención cortés, rápida y eficiente, con un trato personalizado y productos de la mejor calidad.

### 1.2 Visión

Ser líderes en la comercialización y servicios brindados, siendo reconocidos en la parroquia de San Antonio de Pichincha de la ciudad de Quito, sobresaliendo en seguridad, honestidad, atención y amabilidad, con una imagen corporativa posicionada.

### 1.3 Valores

- **Honestidad:** para entablar relaciones interpersonales basadas en la confianza, la sinceridad y el respeto mutuo. Actuar de acuerdo como se piensa y se siente; siendo fiel a la verdad, contarla y no ocultarla.
- **Lealtad:** expresar un sentimiento de respeto y fidelidad hacia una persona y/u organización. Permitiendo desarrollar fuertes relaciones sociales y/o de amistad en donde se creen un vínculo de confianza sólida y generación de respeto en los individuos.
- **Responsabilidad:** obligación moral de responder por los actos. Característica positiva de las personas que son capaces de comprometerse y actuar de forma correcta.

- **Solidaridad:** compromiso moral de las personas para ayudarse, apoyarse entre sí y comprometerse en causas comunes. Puede ser vista como la base de otros valores humanos que logra desarrollar valiosas relaciones de amistad, familiares y/o sociales basadas en la ayuda, apoyo, respeto y tolerancia.
- **Confianza:** esperanza, seguridad o acto de fe de una persona hacia otra o con su entorno. Creencia que estima que una persona será capaz de actuar de cierta manera frente a una determinada situación. Simplifica las relaciones sociales.
- **Respeto:** aceptación, consideración y delicadeza en el trato hacia los usuarios y el ambiente, gracias al reconocimiento de sus cualidades o méritos.

#### 1.4 Organigrama

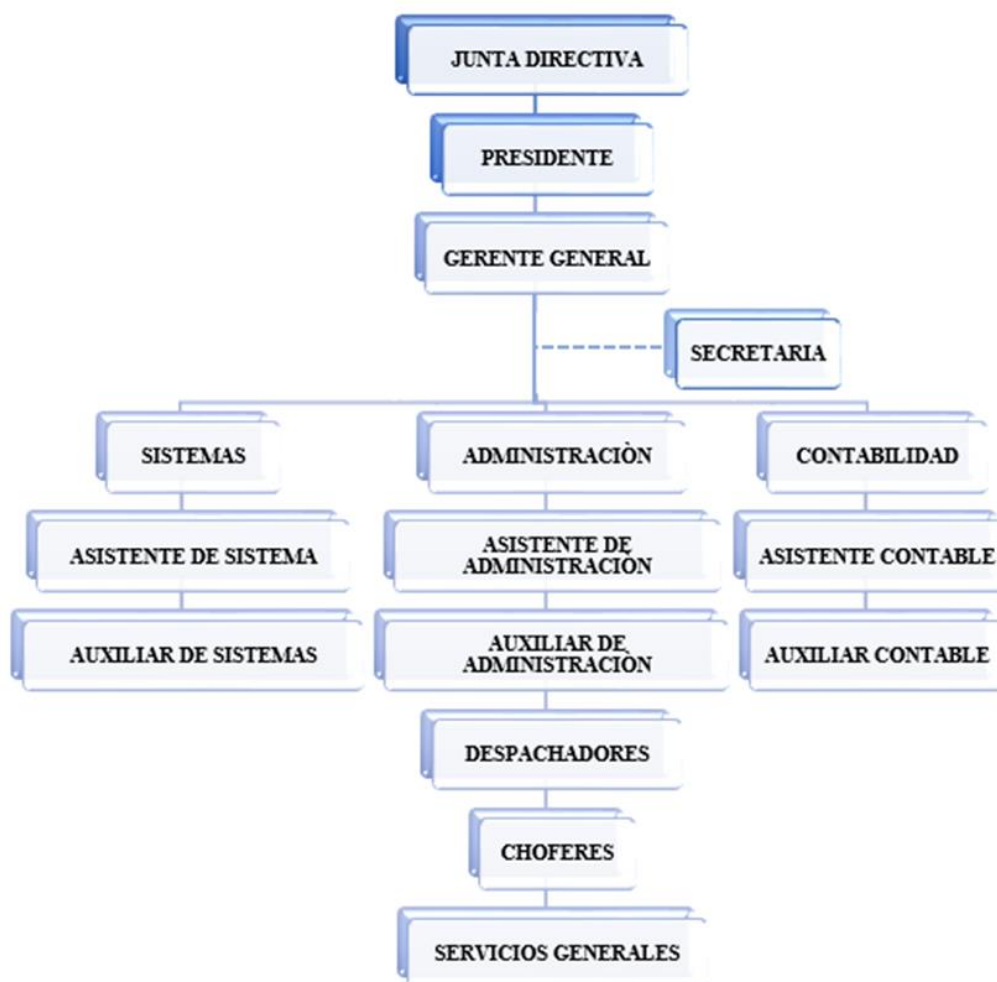


Figura 6. Organigrama  
Fuente: Hersaga Cía. Ltda.

## 1.5 Objetivos estratégicos

Tabla 1  
**Objetivos estratégicos**

<b>OE1.</b>	Incrementar los niveles de eficiencia en la operación de la distribución de combustibles.
<b>OE2.</b>	Incrementar los niveles de eficiencia de los servicios.
<b>OE3.</b>	Incrementar el nivel de eficiencia de la gestión administrativa.
<b>OE4.</b>	Incrementar el nivel de desarrollo del talento humano.

Fuente: Hersaga Cía. Ltda.

Elaboración propia

## 1.6 Matriz FODA

Tabla 2  
**Matriz FODA**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Buena atención al usuario.</li> <li>Buenas dinámicas comerciales</li> <li>Personal capacitado.</li> <li>Infraestructura de primera calidad.</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ser reconocidos en el mercado.</li> <li>Creciente demanda.</li> <li>Capacitación del sector.</li> </ul>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>
	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de trayectoria en el mercado</li> <li>Carencia de cartera de clientes</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La competencia del sector</li> <li>Incumplimiento de los proveedores</li> <li>Leyes gubernamentales</li> </ul>	

Fuente: Hersaga Cía. Ltda.

Elaboración propia

## 1.7 Evaluación de factores internos y externos

La metodología a utilizarse es la siguiente:

- Uso de los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas) de la empresa.
- Elaboración de las matrices de factores internos y externos.
- Según la importancia que tiene cada uno de los factores internos y externos, se les asigna peso porcentual en las respectivas matrices.
- Asignación de la calificación entre 1 y 5 a cada factor interno y externo, acorde a la efectividad con que las estrategias empresariales atienden a los citados factores. En donde 1 es el mínimo y 5 es el máximo.
- Cálculo de la calificación ponderada de cada factor interno y externo, multiplicando el peso por la calificación, y suma de la calificación ponderada total.



- Análisis de significancia de la calificación ponderada total.
- Finalmente se define que la calificación de 1 indica que las estrategias de la empresa no están atendiendo adecuadamente al factor, en tanto 5 significa que la empresa está respondiendo de manera eficiente a los factores en análisis.

### 1.7.1 Matriz de evaluación de factores internos

Tabla 3  
Matriz de evaluación de factores internos

Fortalezas	% peso	Calificación	Calificación ponderada
Buena atención al usuario.	20	4	0,8
Buenas dinámicas comerciales.	20	3	0,6
Personal capacitado.	20	3	0,6
Infraestructura de primera calidad.	20	5	1
Debilidades	% peso	Calificación	Calificación ponderada
Falta de trayectoria en el mercado.	10	4	0,4
Carencia de cartera de clientes.	10	4	0,4
<b>TOTAL</b>	100		3,8

Fuente: Hersaga Cía. Ltda.

Elaboración propia

El puntaje obtenido de 3,8 demuestra que la empresa está apalancándose en sus fortalezas, minimizando sus debilidades.

### 1.7.2 Matriz de evaluación de factores externos

Tabla 4  
Matriz de evaluación de factores externos

Oportunidades	% peso	Calificación	Calificación ponderada
Ser reconocidos en el mercado.	20	4	0,8
Creciente demanda	20	4	0,8
Capacitación del sector	10	3	0,3
Amenazas	% peso	Calificación	Calificación ponderada
La competencia del sector	20	4	0,8
Incumplimiento de los proveedores	20	4	0,8
Leyes gubernamentales	10	3	0,3
<b>Total</b>	100		3,80

Fuente: Hersaga Cía. Ltda.

Elaboración propia

El puntaje obtenido de 3,8 demuestra que la empresa responde bien a las oportunidades, minimizando las amenazas.

## **2. Descripción del problema**

La empresa Hersaga Cía. Ltda. se encuentra en un proceso de expansión, buscando abrir en Ecuador nuevas agencias para comercialización de combustible y derivados. Durante los últimos meses del año 2018 y los primeros del 2019, las relaciones interpersonales en la empresa se han desgastado progresiva y aceleradamente, presentándose quejas constantes del personal referente al don de mando, cobertura de responsabilidades y alcance de las metas fijadas, evidenciándose un resquebrajamiento de la manera como el personal interactúa.

Esta situación inquieta a los directivos, principalmente por no disponer de información actualizada y confiable sobre los estilos de liderazgo que practican las jefaturas de los diferentes departamentos. La investigación determinará si los estilos de liderazgo que practican los directivos de la organización inciden o no en las relaciones interpersonales de los empleados.

La importancia del presente trabajo se basa en fortalecer los estilos de liderazgo y las relaciones interpersonales de los empleados, que permita a la empresa Hersaga Cía. Ltda. cumplir con su proceso de expansión y crecimiento. Para ello, el mejoramiento de los estilos de liderazgo se considera vital para establecer adecuadas relaciones interpersonales.

Por las razones expuestas, es preciso investigar el problema y proponer alternativas viables de solución. Se presentará un plan de acción para mejorar los estilos de liderazgo internos y promover la práctica de relaciones interpersonales funcionales.

La investigación se realiza en la empresa Hersaga Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Quito. Para lo que se dispone del apoyo de los directivos de la empresa, aspecto que constituye un mecanismo idóneo para disponer de las facilidades requeridas en cada una de las fases a cumplirse.

## **3. Diagnóstico**

Para el acopio de información se aplicará el método inductivo a través de encuestas al personal operativo; entrevistas a los directores de área y al administrador; observación de la ejecución de los procesos de coordinación internos; y, análisis y síntesis de los contenidos e investigación de datos previos.

La población que participará en el estudio de campo, está conformada por los 51 funcionarios que conforman la nómina de la empresa Hersaga Cía. Ltda., correspondiendo al 100% de sus colaboradores.

Las encuestas serán aplicadas de manera anónima; en las cuales se preguntará en forma específica a los empleados sobre las variables de liderazgo y las relaciones interpersonales. Además, se llevarán a cabo entrevistas a los dos directores de área, al administrador y al gerente general sobre la autopercepción del liderazgo.

El total de la nómina es de 51 funcionarios, de acuerdo al siguiente detalle:

- **Gerencia General (2)**
  - 1 Gerente general
  - 1 Secretaria
- **Administración (35)**
  - 1 Administrador
  - 1 Asistente administrativo
  - 2 Auxiliares administrativos
  - 24 Despachadores
  - 2 Choferes
  - 5 Servicios generales
- **Sistemas (7)**
  - 1 Jefe
  - 2 Asistentes de sistemas
  - 4 Auxiliares de sistemas
- **Contabilidad (7)**
  - 1 Contador
  - 2 Asistentes contable
  - 4 Auxiliares contables

#### **4. Metodología**

La investigación se realizó en la empresa Hersaga Cía. Ltda. ubicada en la parroquia de San Antonio de Pichincha del cantón Quito, provincia de Pichincha. La población objetivo está conformada por los empleados que trabajan en el área

administrativa, financiera y sistemas con un total de (47 empleados); y, los empleados de nivel jerárquico (4 empleados), con un total de 51 colaboradores.

#### 4.1 Diseño

La investigación se lleva a cabo con el total de la población, tanto para el personal jerárquico como para el personal operativo.

Se utilizarán un instrumento para el jerárquico superior y otro para el personal operativo.

#### 4.2 Aplicación del cuestionario de estilos de liderazgo al nivel jerárquico

Con las preguntas efectuadas en el cuestionario de grid gerencial, los datos obtenidos nos permitirán obtener dos dimensiones: la primera que valora el estilo de liderazgo basado en la exigencia en las tareas (eje: “x”); y, la segunda valora el estilo enfocado en las personas (eje: “y”).

Posteriormente se ubican las puntuaciones de los datos obtenidos en los ejes de la matriz “Grid Gerencial”, obteniendo la orientación que tienen los niveles jerárquicos de la organización.

### 5. Presentación y análisis de los resultados del Grid Gerencial

El cuestionario de liderazgo aplicado al jerárquico superior que tuvo la finalidad de identificar la orientación que tienen los jefes respecto al liderazgo, ya sea enfocado a las tareas o las personas, arrojó los siguientes resultados:

Tabla 5  
Análisis de resultados del Grid Gerencial

No.	Color	Nivel Jerárquico	Interés por la Tarea (X)	Interés por las personas (Y)
1		Gerente	11	9
2		Jefe Administrativo	10	11
3		Jefe Sistemas	8	11
4		Jefe Contabilidad	10	11

Fuente: Cuestionario de Grid Gerencial.  
Elaboración propia

Los puntajes se los ubica en el cuadrante del Grid Gerencial:

Tabla 6  
Grid Gerencial

15	1.9	2.9	3.9	4.9	5.9	6.9	7.9	8.9	9.9											
13 14	1.8	2.8	3.8	4.8	5.8	6.8	7.8	8.8	9.8											
12	1.7	2.7	3.7	4.7	5.7	6.7	7.7	8.7	9.7											
11	1.6	2.6	3.6	4.6	5.6	6.6	7.6	8.6	9.6											
10	1.5	2.5	3.5	4.5	5.5	6.5	7.5	8.5	9.5											
9	1.4	2.4	3.4	4.4	5.4	6.4	7.4	8.4	9.4											
8	1.3	2.3	3.3	4.3	5.3	6.3	7.3	8.3	9.3											
7	1.2	2.2	3.2	4.2	5.2	6.2	7.2	8.2	9.2											
6	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	6.1	7.1	8.1	9.1											
5																				
4																				
3																				
2																				
1																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

**Preocupación por la tarea o la producción**

Fuente: Cuestionario de Grid Gerencial  
Elaboración propia

Tabla 7  
Estilos de liderazgo definidos

No.	Nivel Jerárquico	Puntuación Estilo de Liderazgo	Cuadrante	Estilo de Liderazgo
1	Gerente	11,9	5.5	Equilibrado
2	Jefe Administrativo	10,11	4.6	Equilibrado
3	Jefe Sistemas	8,11	3.6	Equilibrado
4	Jefe Contabilidad	10,11	5.5	Equilibrado

Fuente: Cuestionario de Grid Gerencial  
Elaboración propia

Por los puntajes obtenidos en el test se observa que el estilo de liderazgo predominante en la organización es el equilibrado, lo que evidencia una preocupación media, tanto por la producción como por el personal. Los jefes saben de la necesidad de tener buenos resultados, pero sin que exista un esfuerzo por parte de los empleados, permitiendo la comodidad adoptada por ellos.

Situación diferente con el liderazgo participativo (9,9) que permite de mejor manera a mantener un equilibrio proactivo entre interés por la tarea e interés por las personas, permitiendo que los logros del trabajo se den por que las personas se encuentran involucradas.

Por otra parte, si en verdad los jefes encuestados tienen puntajes dentro del cuadrante (5,5) liderazgo equilibrado, se puede apreciar una mínima tendencia al estilo social (1,9), donde se priorizan las relaciones personales; aspecto que es favorable, siempre y cuando no se afecte la productividad.

## 6. Resultados de las encuestas

Tabla 8

**Pregunta 1. ¿Tiene la oportunidad de expresar su criterio frente a acciones que se deben cumplir en la empresa?**

OPCIONES	FRECUENCIA	TASA	ACUMULADO
Siempre	28	59,57%	59,57%
Algunas veces	17	36,17%	95,74%
Rara vez	2	4,26%	100,00%
Nunca	0	0,00%	100,00%
Ninguna	0	0,00%	100,00%
Total	47	100,00%	

Fuente: Encuestas  
Elaboración propia

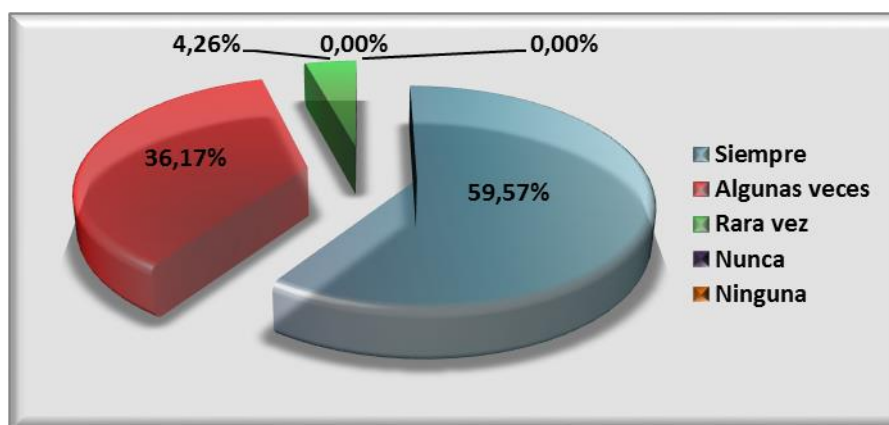


Figura 7. ¿Tiene la oportunidad de expresar su criterio frente a acciones que se deben cumplir en la empresa?

Fuente: Encuestas. Elaboración propia

### Análisis e interpretación

La capacidad para expresarse dentro de la empresa produce un entorno de trabajo en equipo que eleva la motivación individual y colectiva. La habilitación de espacios de dialogo permite además identificar problemas que generen cambios enfocados en el mejoramiento continuo.

Los resultados de la encuesta detallan que más de la mitad del personal considera que siempre la empresa ha impulsado espacios que permiten al personal expresar su criterio, situación que es positiva ya que permite la participación de los empleados en opiniones que pueden ser de utilidad a la toma de decisiones.

Tabla 9

**Pregunta 2. ¿Conoce los procesos que permiten cumplir de manera adecuada las funciones que le han sido encargadas?**

OPCIONES	FRECUENCIA	TASA	ACUMULADO
Siempre	41	87,23%	87,23%
Algunas veces	5	10,64%	97,87%
Rara vez	1	2,13%	100,00%
Nunca	0	0,00%	100,00%
Ninguna	0	0,00%	100,00%
Total	47	100,00%	

Fuente: Encuestas  
Elaboración propia

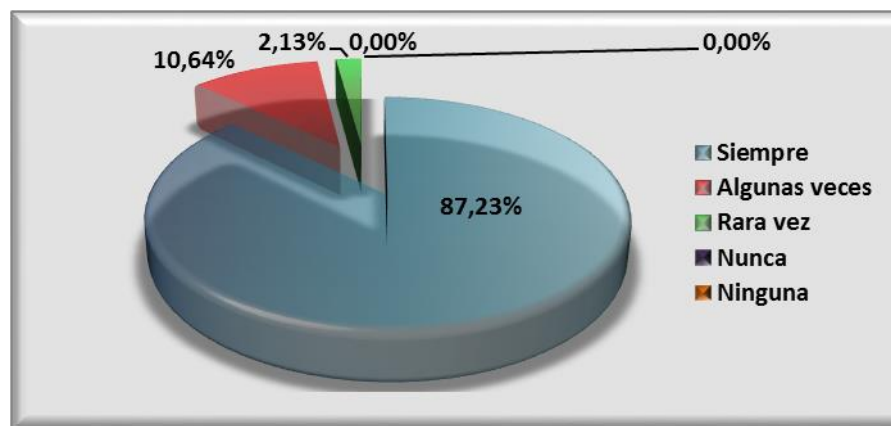


Figura 8. ¿Conoce los procesos que permiten cumplir de manera adecuada las funciones que le han sido encargadas?

Fuente: Encuestas. Elaboración propia

### **Análisis e interpretación**

Los resultados muestran que una amplia mayoría del personal considera que siempre la empresa ha dispuesto de estos elementos. Otra pequeña parte considera que solo algunas veces, lo que permite entender que este beneficio no es universal en la empresa debiendo maximizarse su aplicación para obtener una mejor integración del personal para mejorar las relaciones.

Es importante, además que la empresa gestione una estandarización de los protocolos inherentes al proceso de dar a conocer las funciones de determinado cargo y la asociación de las mencionadas con el proceso que se desarrolla en el área de asignación laboral. De esta manera el trabajador conoce la integralidad de lo que se ejecuta en determinada área o departamento e identifica la importancia de su desempeño dentro de la productividad de la empresa y de conocer los objetivos macro de la misma y los que persigue el área al que fue asignado.



Tabla 10  
**Pregunta 3. ¿Tiene libertad para elegir su propio método de trabajo?**

OPCIONES	FRECUENCIA	TASA	ACUMULADO
Siempre	25	53,19%	53,19%
Algunas veces	18	38,30%	91,49%
Rara vez	2	4,26%	95,74%
Nunca	2	4,26%	100,00%
Ninguna	0	0,00%	100,00%
Total	47	100,00%	

Fuente: Encuestas  
 Elaboración propia

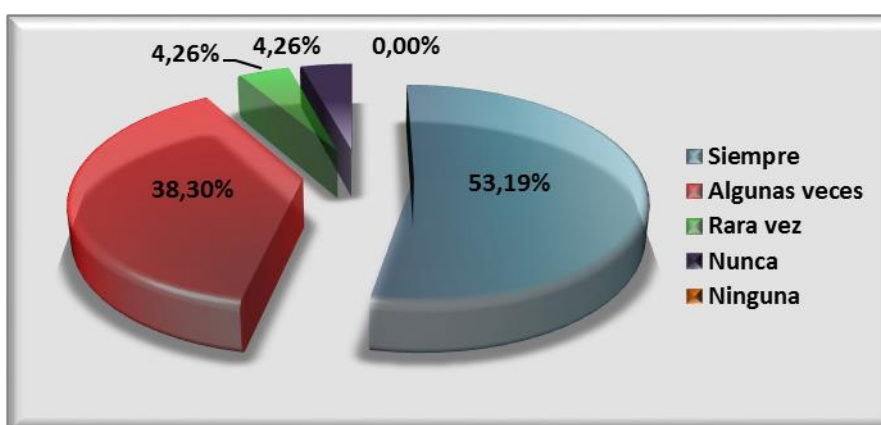


Figura 9. ¿Tiene libertad para elegir su propio método de trabajo?  
 Fuente: Encuestas. Elaboración propia

### **Análisis e interpretación**

La libertad en la decisión de los métodos de trabajo es un tema que amerita una revisión permanente, toda vez que no siempre produce efectos positivos. Esto evidentemente está afectado por el tipo de proceso que requiere ser aplicado en la empresa para el cumplimiento de las metas.

Los resultados señalan que poco más de la mitad del personal indica que siempre pueden elegir su propio método de trabajo; aspecto que refleja confianza en las acciones por parte de la gerencia.

No obstante, la libertad de elección de la metodología de trabajo no está desvinculada de una estandarización, porque el resultado debe ser medible, auditable y ser sujeto de mejoras preferiblemente continuas en aras de garantizar la calidad de los productos y/o servicios que se materialicen en un departamento o área específica o bien en los resultados globales.

Tabla 11

**Pregunta 4. ¿Recibe por parte de sus superiores incentivos para mejorar su gestión?**

OPCIONES	FRECUENCIA	TASA	ACUMULADO
Siempre	33	70,21%	70,21%
Algunas veces	13	27,66%	97,87%
Rara vez	0	0,00%	97,87%
Nunca	0	0,00%	97,87%
Ninguna	1	2,13%	100,00%
Total	47	100,00%	

Fuente: Encuestas  
Elaboración propia

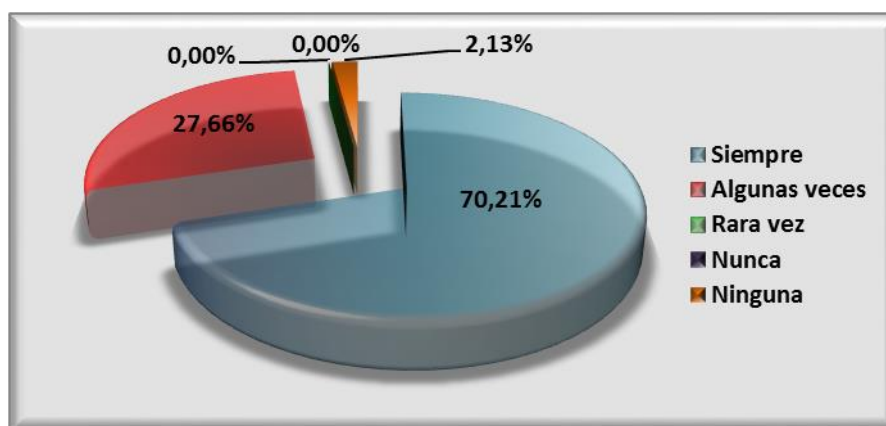


Figura 10. ¿Recibe por parte de sus superiores incentivos para mejorar su gestión?  
Fuente: Encuestas. Elaboración propia

**Análisis e interpretación**

Un alto porcentaje del personal considera que las jefaturas apoyan al personal, otorgando incentivos, aspecto que contribuye a un entorno laboral que favorece las relaciones y la productividad.

No obstante, prácticamente un tercio de los trabajadores señalan que sólo algunas veces se cumple con este procedimiento lo que permite entrever que el mismo no responde a una política general sino a acciones aisladas, es decir, a criterio de los superiores. En este apartado, es fundamental indicar que los incentivos, no necesariamente corresponden a una recompensa de incidencia salarial, eso necesariamente debe estar normalizado en una política de reconocimiento monetario en base a producción, cumplimiento de metas u objetivos o productividad en términos absolutos y/o relativos. La motivación del personal se puede lograr con incentivos no monetarios, ampliamente estudiados en las teorías de los Recursos Humanos, que en

ocasiones logran cimentar las bases de un liderazgo sólido por parte de los superiores jerárquicos.

Tabla 12

**Pregunta 5. ¿La empresa organiza eventos o reuniones para mejorar las relaciones interpersonales?**

OPCIONES	FRECUENCIA	TASA	ACUMULADO
Siempre	25	53,19%	53,19%
Algunas veces	11	23,40%	76,60%
Rara vez	11	23,40%	100,00%
Nunca	0	0,00%	100,00%
Ninguna	0	0,00%	100,00%
Total	47	100,00%	

Fuente: Encuestas  
Elaboración propia

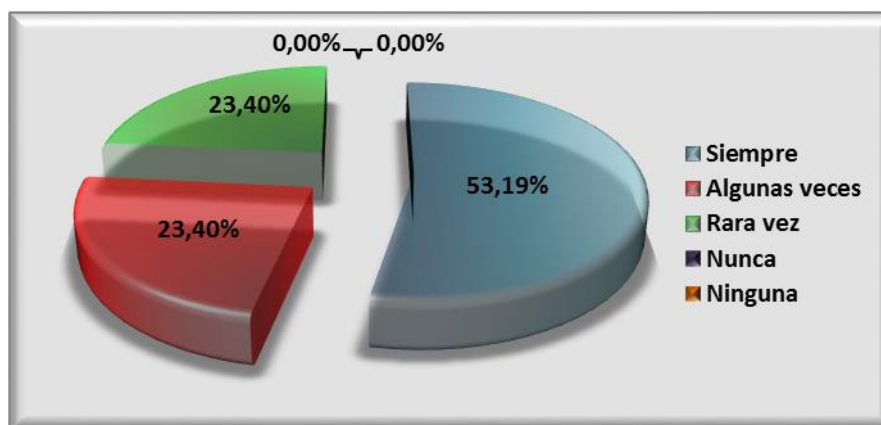


Figura 11. ¿La empresa organiza eventos o reuniones para mejorar las relaciones interpersonales?  
Fuente: Encuestas. Elaboración propia

### **Análisis e interpretación**

La organización de eventos fomenta una mayor relación entre todos los niveles de la empresa que promueve el compañerismo interno.

Los resultados muestran diversos criterios al respecto de este cuestionamiento, lo cual hace inferir que no es una política empresarial y por ende los que se realizan, no incluyen al universo de personas que hacen vida en la empresa.

Con mayor tasa de concentración se encuentra la opción "siempre" que registra la mayoría de las opiniones del personal. Con la siguiente mayoría debatidas entre las opciones "algunas veces" y "rara vez". Esto es una clara mayoría la que afirma que existen eventos que buscan la mejora de las relaciones interpersonales entre los compañeros de labores; sin embargo, la frecuencia de estas opciones son las que ponen en tela de juicio,

la política empresarial en ese sentido o que todos los trabajadores de forma voluntaria se involucren o entiendan la intención de las mencionadas actividades.

A la luz de los resultados obtenidos se puede señalar que las acciones referentes a eventos son parcializadas y no integrales, lo que debe generar una revisión a fin de que se origine un mayor impacto positivo en la percepción de los trabajadores hacia la empresa.

Tabla 13

**Pregunta 6. ¿Mantiene reuniones para solucionar las diferencias que se hayan producido con otros colaboradores?**

OPCIONES	FRECUENCIA	TASA	ACUMULADO
Siempre	22	46,81%	46,81%
Algunas veces	16	34,04%	80,85%
Rara vez	8	17,02%	97,87%
Nunca	1	2,13%	100,00%
Ninguna	0	0,00%	100,00%
Total	47	100,00%	

Fuente: Encuestas  
Elaboración propia

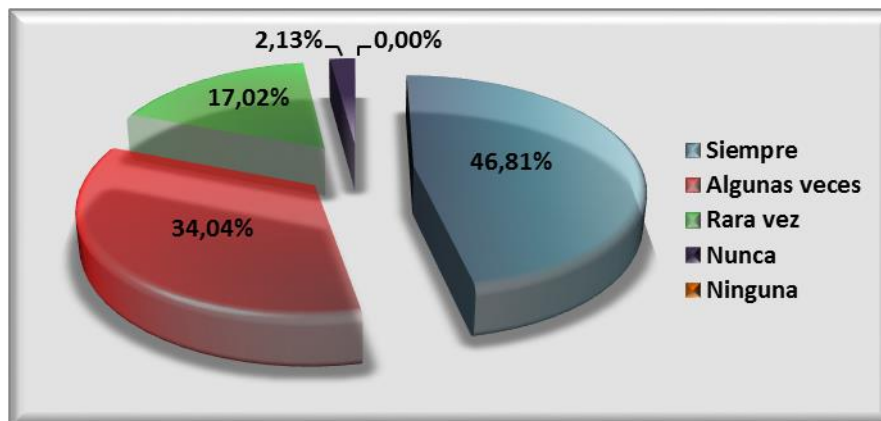


Figura 12. ¿Mantiene reuniones para solucionar las diferencias que se hayan producido con otros colaboradores?

Fuente: Encuestas. Elaboración propia

### **Análisis e interpretación**

Las reuniones internas en la empresa ayudan a despejar dudas y criterios entre los equipos de trabajo, siendo útiles para conocer los diferentes puntos de vista de los actores en aras de mejorar las relaciones interpersonales.

A este respecto los resultados señalan que poco menos de la mitad de los trabajadores consideran que siempre se llevan a cabo este tipo de reuniones, mientras que

un tercio aproximadamente considera que estas se realizan sólo algunas veces y el menor porcentaje de los encuestados opina que rara vez. En todo caso, hay una aceptación tácita de que existen este tipo de actividades, que no responden a una planificación previa sino a decisiones individuales de los directivos motivadas a diversas causas puntuales y que a su vez les permiten en su desarrollo oportunidad para conocer los diferentes criterios de los trabajadores y valorarlos en tanto aporten a la mejora de las relaciones interpersonales y que den cuenta de la familiaridad que la plantilla tiene en la empresa.

Tabla 14

**Pregunta 7. ¿Recibe felicitaciones por parte de su jefe cuando realiza un buen trabajo?**

OPCIONES	FRECUENCIA	TASA	ACUMULADO
Siempre	29	61,70%	61,70%
Algunas veces	17	36,17%	97,87%
Rara vez	1	2,13%	100,00%
Nunca	0	0,00%	100,00%
Ninguna	0	0,00%	100,00%
Total	47	100,00%	

Fuente: Encuestas  
Elaboración propia

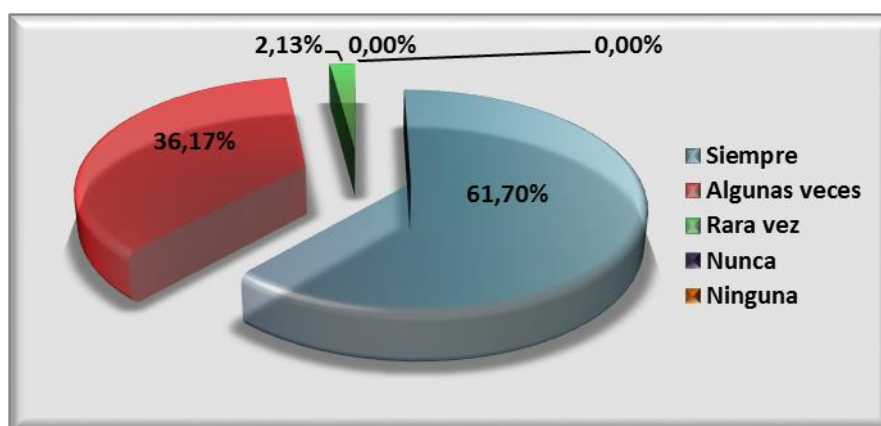


Figura 13. ¿Recibe felicitaciones por parte de su jefe cuando realiza un buen trabajo?

Fuente: Encuestas. Elaboración propia

### **Análisis e interpretación**

El reconocimiento de los directivos del trabajo efectuado por el personal, produce un entorno de mayor satisfacción y empoderamiento del clima organizacional. Este tipo de manifestaciones se encuentran entre lo que se conoce como "motivación no monetaria", por tanto, los resultados muestran que la mayoría de los trabajadores encuestados, manifiestan que siempre se les felicita por los logros alcanzados o el trabajo

bien ejecutado, lo que evidencia que es una práctica recurrente que favorece la integración del personal en todas sus áreas, es decir, es una política corporativa que incentiva una sana competencia y un ambiente laboral amigable.

Tabla 15

**Pregunta 8. ¿Es tomado en cuenta cuando se requiere realizar cambios internos en la organización?**

OPCIONES	FRECUENCIA	TASA	ACUMULADO
Siempre	23	48,94%	48,94%
Algunas veces	17	36,17%	85,11%
Rara vez	3	6,38%	91,49%
Nunca	4	8,51%	100,00%
Ninguna	0	0,00%	100,00%
Total	47	100,00%	

Fuente: Encuestas  
Elaboración propia

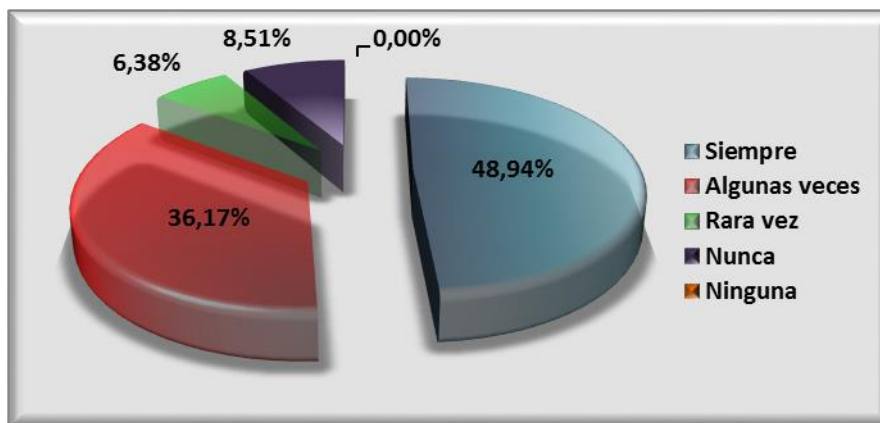


Figura 14. ¿Es tomado en cuenta cuando se requiere realizar cambios internos en la organización?  
Fuente: Encuestas. Elaboración propia

### Análisis e interpretación

El ser tomado en cuenta en los cambios de la organización es una práctica que reduce la resistencia al cambio, provocando mayor flexibilidad cuando se requiere ejecutar variaciones en los procesos, metodologías o metas a alcanzar. En líneas generales, cuando los cambios son impuestos, los resultados tienden a ser lentos o distorsionados de los deseables.

Los resultados obtenidos concretamente en este apartado, muestran que no existen mayorías absolutas en este respecto, los mismos son similares e indican que el personal considera que siempre se les toma en cuenta y algunas veces. Estos resultados evidencian

que ha sido una preocupación de la directiva de la empresa, integrar al trabajador a los procesos de cambio, permitiéndole que exprese sus criterios referentes a temas relevantes.

Tabla 16

**Pregunta 9. ¿Sus funciones han sido cambiadas sin previo aviso o aceptación?**

OPCIONES	FRECUENCIA	TASA	ACUMULADO
Siempre	7	14,89%	14,89%
Algunas veces	8	17,02%	31,91%
Rara vez	11	23,40%	55,32%
Nunca	21	44,68%	100,00%
Ninguna	0	0,00%	100,00%
Total	47	100,00%	

Fuente: Encuestas  
Elaboración propia

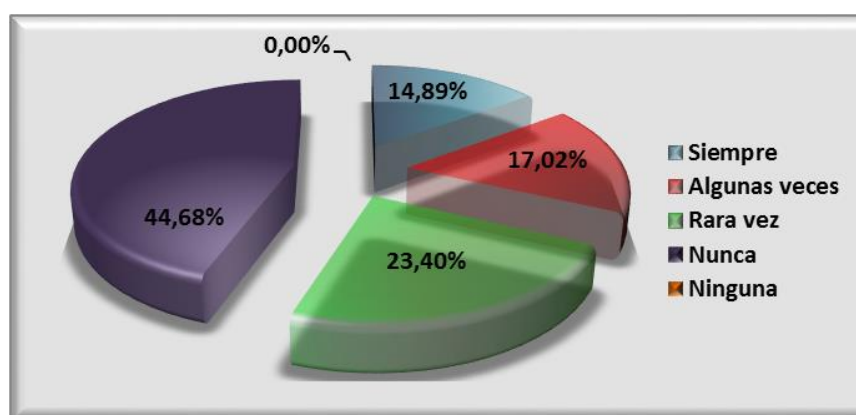


Figura 15. ¿Sus funciones han sido cambiadas sin previo aviso o aceptación?

Fuente: Encuestas. Elaboración propia

**Análisis e interpretación**

La sostenibilidad y rentabilidad del negocio implica revisar los procedimientos y la necesidad de efectuar cambios de funciones del personal; los cuales deben ser socializados a fin de que no sean impuestos sino más bien aplicados en base a acuerdo entre las partes y consensuados de cara a los objetivos necesarios para garantizar la productividad de la empresa.

Poco más de un tercio del personal señala que nunca sus funciones han sido cambiadas sin una notificación previa o una aceptación a tales cambios, lo cual denota un ambiente corporativo sano, congruente con un liderazgo equilibrado que busca el bienestar de los talentos en pro de garantizar unas buenas relaciones. Aspecto que debe ser atendido constantemente para mantener relaciones laborales funcionales y efectivas,

incluso, cuando el cambio en las funciones no esté sujeto a negociaciones, es decir, cuando la no aceptación por parte del trabajador no sea una opción.

Por otro lado, un poco más del 30% de los trabajadores ha indicado que siempre o algunas veces han sido cambiadas sus funciones de manera impositiva, esto representa una enorme debilidad, puesto que expresa que no hay un criterio unificado en el nivel de decisiones estratégicas para llevar a cabo tales cambios. Siendo necesario, el unificar estos criterios con la finalidad de conservar las relaciones jefe – empleado.

Tabla 17

**Pregunta 10. ¿El trato de sus superiores se da en un marco de respeto y consideración?**

OPCIONES	FRECUENCIA	TASA	ACUMULADO
Siempre	41	87,23%	87,23%
Algunas veces	2	4,26%	91,49%
Rara vez	1	2,13%	93,62%
Nunca	2	4,26%	97,87%
Ninguna	1	2,13%	100,00%
Total	47	100,00%	

Fuente: Encuestas  
Elaboración propia

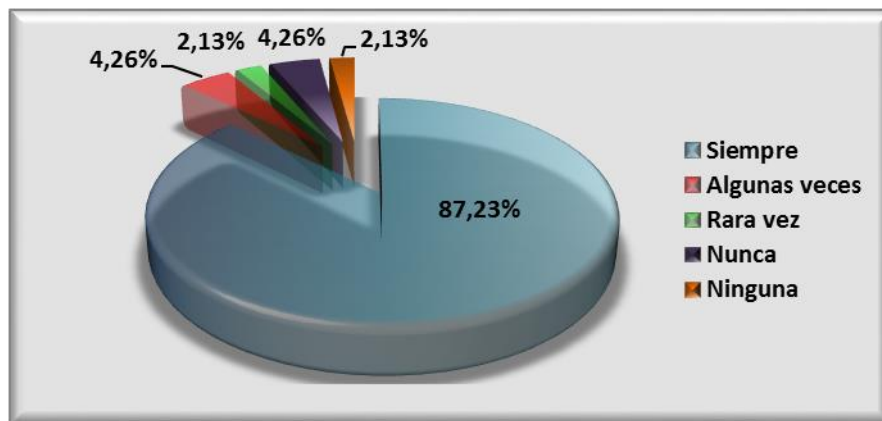


Figura 16. ¿El trato de sus superiores se da en un marco de respeto y consideración?

Fuente: Encuestas. Elaboración propia

### Análisis e interpretación

El respeto y la consideración a las personas, favorece las relaciones interpersonales e incide en la calidad del trabajo. El trato hostil y autoritario afecta el compromiso, la satisfacción y el desempeño de los trabajadores, porque puede hacer



perder el interés en la superación personal y profesional y su consiguiente satisfacción, a la par que se refleja una ausencia total de motivación.

Los resultados obtenidos señalan que una evidente mayoría de los trabajadores considera que siempre se respeta y considera a todos los trabajadores en los distintos niveles de la empresa. Este factor constituye una fortaleza para las relaciones internas y crea el ambiente favorable para fomentar los cambios que se requieren para el cumplimiento de los objetivos empresariales y ayudarán a mejorar las relaciones.

Tabla 18  
**Pregunta 11. ¿Percibe usted que en la empresa existen preferencias en el trato a trabajadores?**

OPCIONES	FRECUENCIA	TASA	ACUMULADO
Siempre	10	21,28%	21,28%
Algunas veces	11	23,40%	44,68%
Rara vez	13	27,66%	72,34%
Nunca	12	25,53%	97,87%
Ninguna	1	2,13%	100,00%
Total	47	100,00%	

Fuente: Encuestas  
Elaboración propia

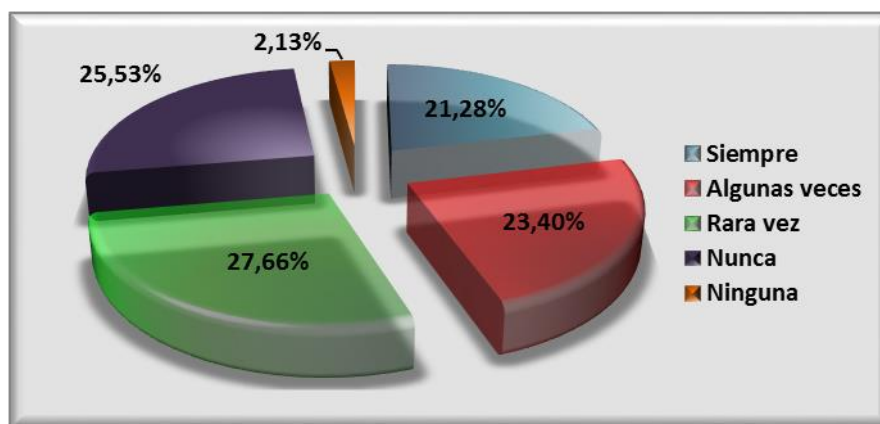


Figura 16. ¿Percibe usted que en la empresa existen preferencias en el trato a trabajadores?  
Fuente: Encuestas. Elaboración propia

### **Análisis e interpretación**

El tener preferencias en el personal es una debilidad que afecta las relaciones interpersonales. Los resultados muestran diversidad de criterios por parte de los trabajadores, lo que permite concluir que, si existen preferencias que deben evitarse, aun cuando, las repuestas a este inciso son de carácter subjetivo y suelen estar desprovista del

criterio que implica el compromiso de algunos trabajadores en su crecimiento laboral y la disposición de aprender e incrementar su experticia en un área determinada.

Se muestran porcentajes relativamente cercanos en las diversas opiniones manifestadas. Donde las opiniones aproximadamente similares demuestran que el trato diferenciado y preferencial es una percepción generalizada que sólo eximen al casi un tercio aproximadamente del cuerpo de trabajadores. A este inciso, es necesario abordarlo con formación de dirección efectiva de equipos de trabajo y técnicas adecuadas de comunicación para evitar se generen molestias que afecten el rendimiento general y a la postre animadversión hacia los compañeros que perjudiquen las relaciones interpersonales.

Tabla 19  
Pregunta 12. ¿La empresa promueve el trabajo en equipo?

OPCIONES	FRECUENCIA	TASA	ACUMULADO
Siempre	31	65,96%	65,96%
Algunas veces	11	23,40%	89,36%
Rara vez	3	6,38%	95,74%
Nunca	1	2,13%	97,87%
Ninguna	1	2,13%	100,00%
Total	47	100,00%	

Fuente: Encuestas  
Elaboración propia

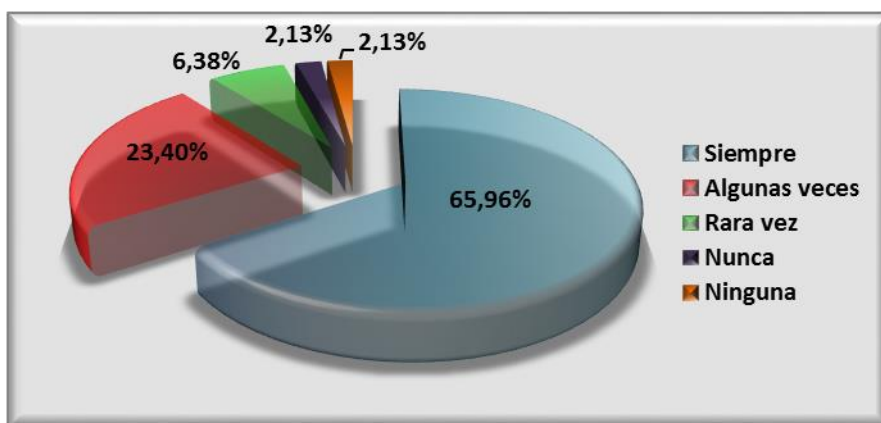


Figura 17. ¿La empresa promueve el trabajo en equipo?  
Fuente: Encuestas. Elaboración propia

### Análisis e interpretación

El trabajo en equipo es de vital importancia para alcanzar los objetivos propuestos. La alta dirección debe establecer acciones que permitan su desarrollo a fin de que este fomente las relaciones interpersonales funcionales y productivas.

El trabajo en equipo redonda en un menor esfuerzo individual, mayor rendimiento colectivo, incremento de las capacidades de respuesta asertivas, mejoras sustanciales en la calidad del producto o servicio, un aumento paulatino de la productividad, empleo eficiente del tiempo y buenas relaciones interpersonales.

Por tanto, en los resultados obtenidos se nota claramente que la mayoría de los trabajadores, sostiene que la empresa si fomenta el trabajo en equipo, lo que significa una fortaleza enorme que le otorga solidez en el talento humano que maneja y que debe ser trabajado, para que se mantenga, se desarrolle y se incremente, incluyendo las bases conceptuales que determinan las ventajas del trabajo mancomunado y en equipo. Todo esto, sigue favoreciendo la acepción del liderazgo equilibrado, del que hace gala la organización.

Tabla 20

#### Pregunta 13. ¿Considera que son respetados sus derechos laborales?

OPCIONES	FRECUENCIA	TASA	ACUMULADO
Siempre	40	85,11%	85,11%
Algunas veces	6	12,77%	97,87%
Rara vez	0	0,00%	97,87%
Nunca	0	0,00%	97,87%
Ninguna	1	2,13%	100,00%
Total	47	100,00%	

Fuente: Encuestas  
Elaboración propia

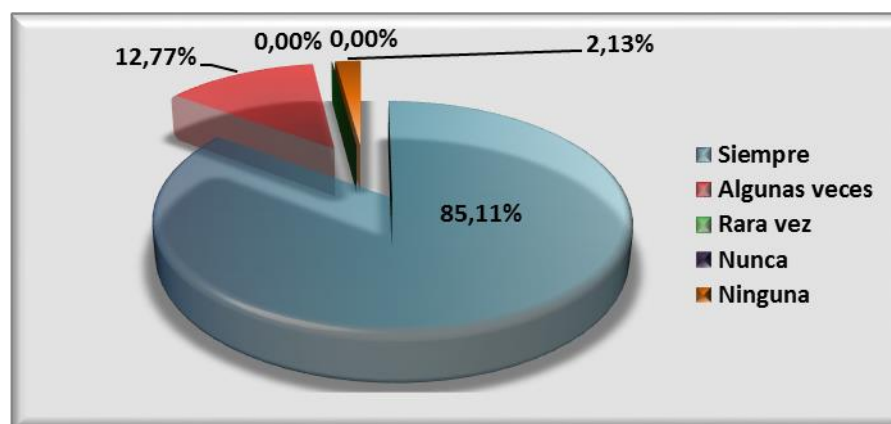


Figura 18. ¿Considera que son respetados sus derechos laborales?

Fuente: Encuestas. Elaboración propia

## Análisis e interpretación

El respeto a los derechos laborales además de evitar demandas promueve la mayor integración del personal y la confianza del trabajador sobre los derechos laborales y sociales que ofrece la empresa, en términos de política salarial, reivindicaciones materiales, protección social y demás aspectos que garantizan la tranquilidad del trabajador y una mayor concentración en sus funciones.

La empresa se ha caracterizado por un cumplimiento eficaz de todas las normativas internas, lo que produce seguridad y confianza en toda la nómina. Una abrumadora mayoría del personal considera que han sido respetados sus derechos sociales y laborales, por lo que puede concluirse que no existe mayor problema al respecto, por el contrario, el departamento de Recursos Humanos, debe estar siempre garantizando por parte del patrono la honra de los compromisos de toda índole señalados en la legislación y de esta manera ofrecer credibilidad y prestigio ante los trabajadores.

Tabla 21

### Pregunta 14. ¿Su jefe inmediato le permite plantear sugerencias?

OPCIONES	FRECUENCIA	TASA	ACUMULADO
Siempre	34	72,34%	72,34%
Algunas veces	8	17,02%	89,36%
Rara vez	3	6,38%	95,74%
Nunca	0	0,00%	95,74%
Ninguna	2	4,26%	100,00%
Total	47	100,00%	

Fuente: Encuestas  
Elaboración propia

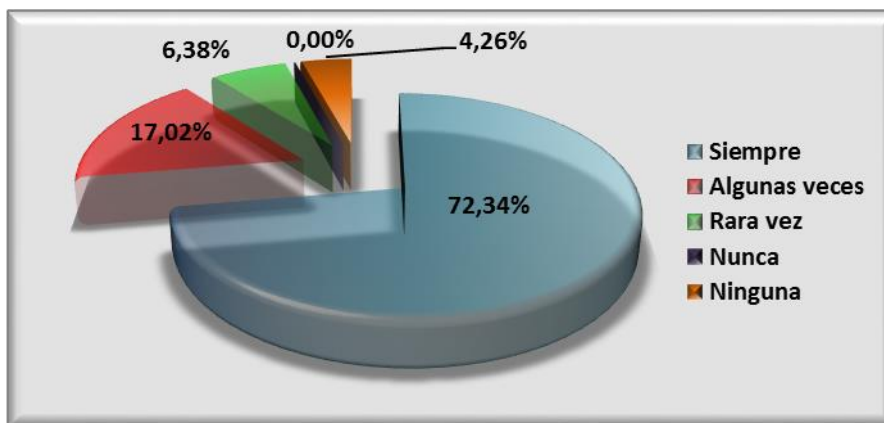


Figura 20. ¿Su jefe inmediato le permite plantear sugerencias?

Fuente: Encuestas. Elaboración propia

## Análisis e interpretación

La capacidad de dar sugerencias es un síntoma de claridad y transparencia en los negocios. Esto está concatenado con la libertad de opinión y la integración a la que algunos superiores jerárquicos han implementado a fines de lograr los objetivos empresariales por medio de relaciones respetuosas, funcionales e integradoras.

Su aplicación produce confianza, fomenta en el trabajador seguridad en sí mismo y armonía en la nómina fomentando el trabajo en equipo, haciendo que los trabajadores se interesen por el aprendizaje y la praxis de lo que se lleva a cabo en su área. Los resultados señalan que en la actualidad esta es una fortaleza para la empresa, ya que una evidente mayoría del personal indica que, si puede dar sugerencias, siendo una práctica recurrente por parte de los directivos y por los trabajadores, cuya integración efectiva reduce el "miedo" de no ser tomado en cuenta o por manifestar opiniones con poca valoración. Esta situación se entiende que facilita los procesos de integración lo que da lugar a la posibilidad de ejecutar cambios con el apoyo de los diferentes niveles de trabajo.

Tabla 22

**Pregunta 15. ¿Asiste a su lugar de trabajo motivado por iniciar sus labores diarias?**

OPCIONES	FRECUENCIA	TASA	ACUMULADO
Siempre	35	74,47%	74,47%
Algunas veces	9	19,15%	93,62%
Rara vez	2	4,26%	97,87%
Nunca	0	0,00%	97,87%
Ninguna	1	2,13%	100,00%
Total	47	100,00%	

Fuente: Encuestas  
Elaboración propia

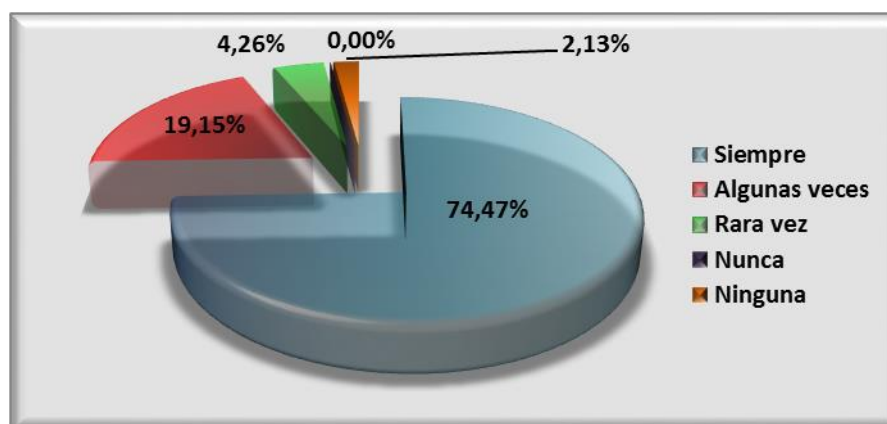


Figura 19. ¿Asiste a su lugar de trabajo motivado por iniciar sus labores diarias?  
Fuente: Encuestas. Elaboración propia

### Análisis e interpretación

Los resultados obtenidos en la empresa muestran que la tercera parte de los encuestados, se encuentran motivados siempre al iniciar su jornada laboral. Esto es una clara mayoría y lo mismo representa una tendencia altamente positiva, porque la motivación es fundamental para la concreción de objetivos individuales y colectivos, además desde el punto de vista subjetivo, una persona con actitud motivada, suele ser multiplicador del espíritu entusiasta, haciéndolo parte del clima empresarial.

En el caso concreto de este análisis es necesario trabajar para lograr que los empleados al retirarse de sus labores diarias, vayan con el deseo de regresar a su nuevo día con una alta motivación.

Así mismo, al tener un porcentaje alto de empleados que asisten motivados al iniciar su labor diaria, esto debe ser un puntal para alcanzar buenas relaciones interpersonales, manteniendo una óptima comunicación.

Tabla 23

#### Pregunta 16. ¿La empresa se interesa por capacitar a los trabajadores?

OPCIONES	FRECUENCIA	TASA	ACUMULADO
Siempre	29	61,70%	61,70%
Algunas veces	11	23,40%	85,11%
Rara vez	6	12,77%	97,87%
Nunca	0	0,00%	97,87%
Ninguna	1	2,13%	100,00%
Total	47	100,00%	

Fuente: Encuestas  
Elaboración propia

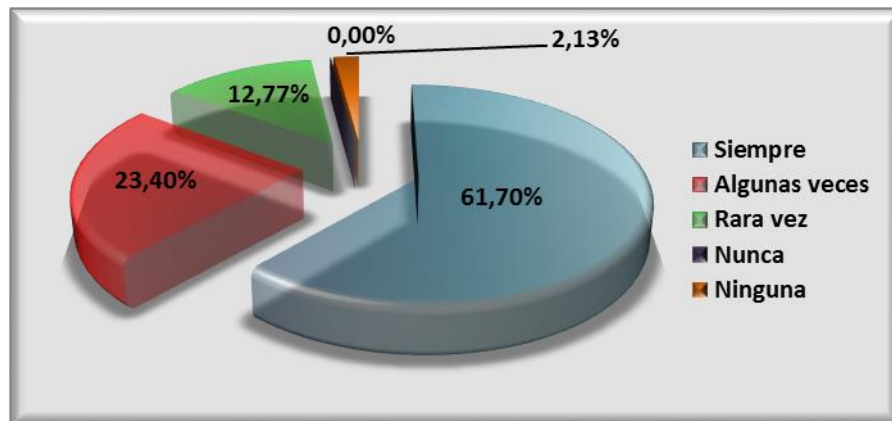


Figura 20. ¿La empresa se interesa por capacitar a los trabajadores?

Fuente: Encuestas. Elaboración propia

## Análisis e interpretación

La opción de formar a los trabajadores de una organización, resulta altamente exitosa a corto plazo. La capacitación es un tema relevante en la empresa que debe ser enfocado a temas de interés, para que su ejercicio apoye hacia la profesionalización de los procesos internos y el incremento de la calificación del personal que labora en la empresa, lo que se traduce en mayor calidad de los procesos, del producto y un incremento de la competitividad individual del trabajador y colectiva (la empresa).

Los resultados obtenidos muestran que la mayoría del personal considera que siempre se ha dado capacitación. Además, existe división entre las opiniones que indican que algunas veces o nunca se ha dado capacitación.

Se debe ampliar las capacitaciones, analizando las falencias de las competencias del cuerpo de trabajadores de un área definida o de la totalidad de la organización, con el fin de que las capacitaciones permitan el crecimiento profesional y las relaciones de los trabajadores.

Tabla 24  
Pregunta 17. ¿Considera que el ambiente de trabajo es agradable?

OPCIONES	FRECUENCIA	TASA	ACUMULADO
Siempre	30	63,83%	63,83%
Algunas veces	15	31,91%	95,74%
Rara vez	1	2,13%	97,87%
Nunca	0	0,00%	97,87%
Ninguna	1	2,13%	100,00%
Total	47	100,00%	

Fuente: Encuestas  
Elaboración propia

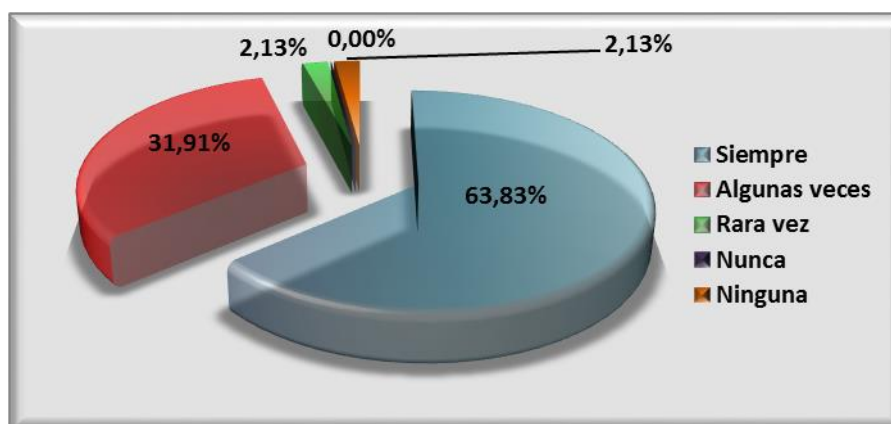


Figura 21. ¿Considera que el ambiente de trabajo es agradable?  
Fuente: Encuestas. Elaboración propia

### Análisis e interpretación

La percepción que tenga el trabajador sobre el ambiente laboral es un aspecto subjetivo, íntimo y personal que resulta altamente importante y significativo de cara a la actitud que se demuestre hacia las labores ejecutadas. El ambiente de trabajo debe ser agradable, entendiéndose como aquel capaz de motivar e incentivar al personal, permitiendo el desarrollo de las capacidades creativas y el ejercicio de los criterios técnicos y profesionales sobre los procesos inherentes a las funciones individuales.

En ese sentido, se tiene que los resultados obtenidos en este particular, muestran que el gran conglomerado de los trabajadores siempre considera que el ambiente logrado actualmente es adecuado, agradable e idóneo para el desarrollo eficiente de la actividad laboral, aspecto que es favorable para los intereses de la empresa y las relaciones interpersonales de los trabajadores. En consecuencia, en base a los resultados obtenidos, se infiere que la empresa ha logrado desarrollar un entorno eficiente que motiva al personal y le permite asumir retos enfocados en los cambios que se requieren para fomentar un mejoramiento continuo.

Tabla 25

#### Pregunta 18. ¿Recibe ayuda de sus compañeros de trabajo cuando lo requiere?

OPCIONES	FRECUENCIA	TASA	ACUMULADO
Siempre	30	63,83%	63,83%
Algunas veces	9	19,15%	82,98%
Rara vez	7	14,89%	97,87%
Nunca	0	0,00%	97,87%
Ninguna	1	2,13%	100,00%
Total	47	100,00%	

Fuente: Encuestas  
Elaboración propia

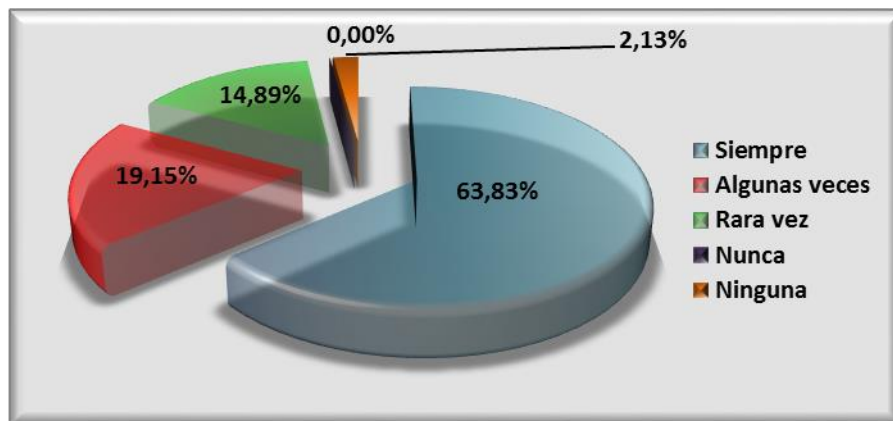


Figura 22. ¿Recibe ayuda de sus compañeros de trabajo cuando lo requiere?

Fuente: Encuestas. Elaboración propia



## Análisis e interpretación

El compañerismo es fundamental en una empresa que busca cambios y mejoras. Este tiene lugar en base a acciones totalmente coordinadas que impulsan un ambiente proactivo que fomenta el crecimiento de todos los trabajadores y que se logra por medio del trabajo en equipo, que es el que se manifiesta de forma taxativa cuando un número determinado de trabajadores tributan a un mismo fin y consiguen un nivel de compromiso tal, que permite que se desarrollen dinámicas orientadas a sopesar las debilidades del colectivo con las fortalezas de sus propios miembros, aprovechando al máximo las potencialidades existentes en el grupo, sin que se entorpezca la realización de las labores que favorecen el cumplimiento de las metas.

Es entonces, que los resultados señalan que la mayoría de los encuestados siempre reciben ayuda de los compañeros trabajadores cuando es necesario, lo que evidencia un aspecto realmente positivo que representa una fortaleza que debe aprovecharse y replicarse en todas las instancias laborales que hace vida en la empresa, fomentarse como parte inexorable de la cultura empresarial y uno de los más insignes valores de la organización.

Tabla 26

**Pregunta 19. ¿Considera que existen grupos cerrados de personal que impiden compartir en equipo las diferentes actividades?**

OPCIONES	FRECUENCIA	TASA	ACUMULADO
Siempre	1	2,13%	2,13%
Algunas veces	22	46,81%	48,94%
Rara vez	8	17,02%	65,96%
Nunca	15	31,91%	97,87%
Ninguna	1	2,13%	100,00%
Total	47	100,00%	

Fuente: Encuestas  
Elaboración propia

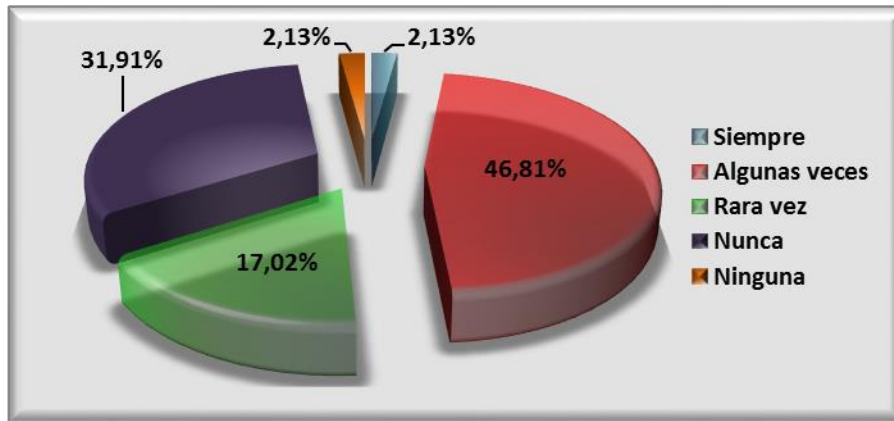


Figura 23. ¿Considera que existen grupos cerrados de personal que impiden compartir en equipo las diferentes actividades?

Fuente: Encuestas. Elaboración propia

### Análisis e interpretación

Los resultados muestran que existen amenazas cuando casi la mitad de los encuestados señalan que algunas veces han percibido la existencia de grupos cerrados que no permiten compartir con toda la información requerida para mejorar las relaciones interpersonales. Esta situación da lugar a la necesidad de propuestas que mejoren la estructura interna y permitan mayor integración.

Los grupos cerrados son generadores de falencias en el entorno que pueden causar la desmotivación y el deterioro de las relaciones interpersonales del personal. Por ello, es necesario evaluar la existencia de los mismos a fin de establecer los correctivos de manera urgente, apelando a las formaciones del cuerpo superior en jerarquía que debe implementar los mecanismos para un trato igualitario, que fomente el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales.

Tabla 27

**Pregunta 20. ¿Considera que la empresa cumple con sus obligaciones a tiempo?**

OPCIONES	FRECUENCIA	TASA	ACUMULADO
Siempre	34	72,34%	72,34%
Algunas veces	11	23,40%	95,74%
Rara vez	1	2,13%	97,87%
Nunca	0	0,00%	97,87%
Ninguna	1	2,13%	100,00%
Total	47	100,00%	

Fuente: Encuestas  
Elaboración propia

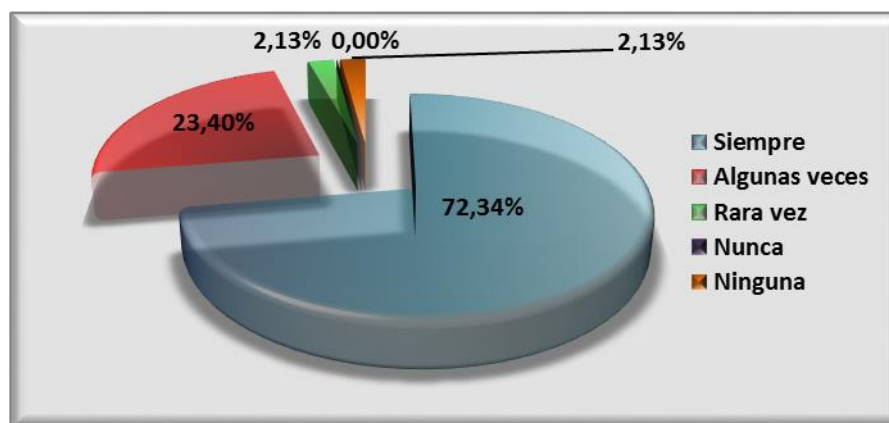


Figura 24. ¿Considera que la empresa cumple con sus obligaciones a tiempo?  
Fuente: Encuestas. Elaboración propia

### **Análisis e interpretación**

El cumplimiento oportuno de las obligaciones produce entornos adecuados de seguridad que permiten al personal desenvolverse de manera efectiva. La gran mayoría señala que siempre la empresa ha acatado sus obligaciones de manera efectiva y no siempre estas obligaciones están supeditadas únicamente al salario o beneficio material correspondiente.

Se observa en los resultados obtenidos la existencia de un entorno favorable para la propuesta de alternativas, existiendo una base sólida para ejecutar de manera efectiva el trabajo.

Finalmente, sin en verdad en los últimos meses del año 2018 y los primeros del 2019, las relaciones interpersonales en la empresa se han desgastado progresiva y aceleradamente, presentándose quejas constantes del personal referente al don de mando, evidenciándose un resquebrajamiento de la manera como el personal interactúa; del análisis de todos los resultados alcanzados en el fragor de la aplicación del instrumento propuesto para la medición en campo, y la relación entre las variables dan cuenta de varios aspectos. En general hay un clima laboral agradable, una sana percepción del entorno corporativo, buen concepto de los superiores jerárquicos y una confianza generalizada hacia la compañía. Los trabajadores se perciben valorados y con la experticia necesaria para llevar a cabo con éxito las labores inherentes a sus funciones o al departamento donde se desempeñan, se ha promovido el trabajo en equipo y el mismo ha dado resultados satisfactorios.

No obstante, existen pequeñas incongruencias que hacen ver, que los esfuerzos por cohesionar equipos, integrarlos en la participación de las decisiones o hacerles un reconocimiento por logros alcanzados o buen trabajo realizado, son acciones individualizadas, de personal con mayor rango jerárquico, esto se demuestra en los resultados dispares y variados conseguidos al respecto.

En líneas generales la empresa tiene un personal que practica el liderazgo equilibrado, en donde es poco el interés ante las tareas y ante el personal; sin embargo, se infiere que persiste la voluntad de beneficiar y priorizar el buen trato al personal operativo.

La empresa como se ha denotado antes, no tiene una política de liderazgo y no hay líneas desde el departamento de Talento Humano para normar el trato y los beneficios hacia a los trabajadores, usando hasta el momento estrategias nacidas de la iniciativa propia, y es por ello que se notan algunas discrepancias sobre las opiniones de algunos empleados; deben ser sometidos a un proceso de formación, así las variables involucradas de liderazgo y relaciones interpersonales, deben ser parte de la estrategia general que debería liderar el departamento de talento humano;

En consecuencia, se requiere realizar una propuesta para que se fortalezcan y mejoren los estilos de liderazgo de los directivos, que seguro permitirán mantener o mejorar las relaciones interpersonales, apoyando al cumplimiento de los objetivos.

## Capítulo tercero

### Propuesta para mejorar los estilos de liderazgo

#### 1. Estructura de la propuesta

El estilo de liderazgo ejercido por los directivos de la empresa Hersaga Cía. Ltda, según los datos levantados con el cuestionario del grid gerencial, señalan un liderazgo equilibrado o medio.

La presente propuesta, describe un plan apoyado en el liderazgo con énfasis en las relaciones interpersonales sustentado en el liderazgo democrático relacionado al uso efectivo de normas de gestión del talento humano, como recurso invaluable para el óptimo desempeño de una organización.

Se plantea la fusión del liderazgo democrático promoviendo la iniciativa de los empleados y el desarrollo de sus trabajadores, generando confianza entre los subordinados y sus jefes, mejorando la identidad de los miembros del equipo, con las características del liderazgo burocrático basado en normativas técnicas de procedimiento, estableciendo objetivos claros y con distribución de tareas concretas a cada empleado.

Adicional se plantea trabajar con una estructura:

- **Horizontal:** Con el fin de que el personal pueda desempeñarse de forma efectiva.
- **Plana:** Buscando que la toma de decisiones operativas no requiera de una supervisión constante. Las personas que despachan, almacenan, comercializan la gasolina tendrán la suficiente autoridad para gestionar y determinar las acciones a cumplirse en función de estándares determinados que guíen su desempeño.
- **Simple:** El personal tendrá el suficiente entendimiento de sus funciones y de la cadena de valor propuesta. Se fomenta el trabajo en equipo establecido en función de estándares y métricas que retroalimenten al personal a fin de que pueda identificar oportunamente falencias que puedan afectar la calidad del servicio.

- **Procesos:** Se fomenta en procesos y no departamentos, el personal dispondrá de una total capacidad de analizar los efectos de sus acciones en relación a una estructura totalmente integrada.

La incorporación de aspectos relacionados al fortalecimiento de las normas y técnicas en la estructura, permitirán que la empresa desarrolle un sistema interpersonal fundamentado en el sano comportamiento organizacional, lo que tributará sin duda al desarrollo de un ambiente laboral óptimo.

Aprovecha las fortalezas de la cultura fuerte percibida en el estudio de campo y le incorpora directrices que se conviertan en guías que sirvan para minimizar los riesgos en la operación tendientes a generar insatisfacción en el cliente.

El crecimiento y expansión de la empresa contará con un liderazgo mixto, el burocrático enfocado en las buenas prácticas de gestión en todos los ámbitos estratégicos de la organización, sustentando un comportamiento organizacional directo, claro y preciso que brinde información sobre el desempeño individual y colectivo; y, el democrático que permita la participación del personal generando espacios de diálogo donde las ideas sean recibidas y den paso a mejoras continuas.

Su implementación tiende a establecer unas relaciones interpersonales amplias, la identificación de los procesos en general y la importancia de cada una de las funciones que el personal desarrolle, lo que permea sobre el compromiso y la motivación pertinente del cuerpo de trabajadores.

## **2. Detalle de la propuesta**

La propuesta para el fortalecimiento del liderazgo en la etapa de crecimiento de la empresa Hersaga Cía. Ltda. enfocado en las relaciones interpersonales propuesto, detalla un conjunto de acciones sistemáticas que deben ser cumplidas a cabalidad a fin de que el personal apoye las nuevas directrices, que permitan el fortalecimiento de las relaciones del talento humano.

En virtud que del trabajo realizado se identificó un liderazgo equilibrado o medio y en atención a la teoría de Blake y Mouton podemos decir que si los administradores no han llegado a la administración participativa o de equipo (9.9), en donde los empleados no necesiten de una dirección y un controles estrictos de su jefe, la empresa Hersaga Cía. Ltda. debería hacer que sus directivos lleguen a este estilo de liderazgo; pues esto

permitirá contar con líderes que tengan un interés común en el propósito de la organización, llevando a relaciones de confianza y respeto, coadyuvando a mantener o mejorar las relaciones interpersonales.

Para esto se traza realizar un plan de capacitación permanente de liderazgo al nivel directivo; es importante también el apoyo en conocimientos de coaching, manteniendo reuniones frecuentes de acuerdo a sus necesidades; en donde, se pueda ir revisando los estilos de liderazgo de cada uno de los jefes, con la finalidad de ir mejorando, llevando a que las relaciones de liderazgo entre jefes y el compromiso de los empleados vaya en mejora continuamente, atendiendo los resultados que se obtuvieron de las encuestas realizadas al nivel operativo.

Las capacitaciones y reuniones permitirán en los directivos mejorar las habilidades de liderazgo y su desarrollo permanente, que incidirán en las relaciones interpersonales y ayudarán a cumplir las metas y objetivos planteados.

La fusión del liderazgo democrático con el liderazgo burocrático permitirá integrar a todos los miembros de la organización participando en el análisis de los procesos, conociendo como las personas interactúan una con otras y los problemas que se puedan presentar. Permitiendo a la empresa asegurarse que el talento humano esté integrado en los planes de la organización y obtener de ellos el compromiso para el logro de los objetivos, ayudando a que las relaciones interpersonales sean las más adecuadas.

Buscando obtener un liderazgo que genere un desempeño eficaz, permitiendo la participación activa y libre de los miembros de su equipo, lo que les ayudará a los jefes tomen las mejores decisiones para la empresa y mejorar las relaciones interpersonales. Para lo cual se deberá trabajar en las buenas prácticas de liderazgo, mejorando en las prácticas de relación como la escucha activa, comunicación y proximidad.

Así mismo, se debe trabajar en fortalecer ciertas prácticas de liderazgo personal como el autoconocimiento, la humildad y el mejoramiento, apoyándose en las prácticas de innovación, de gestión del cambio y de delegación que pertenecen a las denominadas prácticas de gestión.

La propuesta busca que los directivos incidan de la mejor manera en sus empleados de la forma que las relaciones interpersonales permitan mantener un buen ambiente laboral y el logro de los objetivos, para lo cual cada uno de los directivos deberán mejorar su comunicación, para cuando llegue un cambio, este se vuelva aceptable y este sea una oportunidad de los empleados y de la empresa.

Las acciones a tomar siempre serán importantes, para que los directivos lideren a sus equipos de trabajo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, a través de sus habilidades para guiar e integrar a los miembros de la organización. Por lo tanto, al tener un liderazgo que genere desarrollo eficaz permitirá mantener y mejorar las relaciones interpersonales y más aún ayudarán a que sus seguidores se conviertan en líderes, sin la necesidad de tener una autoridad formal.

Por lo antes expuesto buscaremos que, con la mejora del liderazgo esto sea el punto de partida para llegar al éxito de la organización, ya que el liderazgo será determinante en la funcionalidad de cualquier grupo. Para lo cual, los líderes deberán tener la capacidad de comunicarse, de planificar y establecer metas y objetivos, tener carisma, ser motivador, ser innovador, entre otras características.

La estructura toma como base los beneficios del liderazgo democrático y a partir de sus características, da lugar a la incorporación de elementos del liderazgo burocrático los cuales se consideran pertinentes para mejorar la gestión del talento humano y fomentar las relaciones interpersonales.

La información detallada y principalmente la capacidad de entendimiento de la misma, da lugar a que el personal sea partícipe del mejoramiento, asumiendo una responsabilidad integral con la empresa.

El fomento del trabajo en equipo será determinante para desarrollar una cultura apoyada en el comportamiento especializada en las relaciones interpersonales. De esta manera, la empresa conformará una estructura sencilla, clara y transparente en la cual el personal se convierta en el sostén del crecimiento.

Para alcanzar lo propuesto que se considera fundamental en la etapa actual, se han diseñado acciones definidas en base a la propuesta. Cada una de éstas deberá ser cumplida y monitoreada en base a los estándares planificados.

Cambiar la estructura a procesos da lugar a la simplificación de las actividades de la empresa lo que facilita las relaciones interpersonales dado que su implementación fomenta el trabajo en equipo.

La responsabilidad del personal en la estructura propuesta es integral y no termina con el cumplimiento de funciones propias de un cargo. Al contrario, da lugar a la visualización del valor propio del servicio, aspecto que hace necesario que el personal se apoye en una cadena de gestión que será viable en función de las relaciones interpersonales que se provoquen.



El cambio a procesos estructurales da paso a un liderazgo mixto en el cual se fomenta la participación del personal y su capacidad de gestión y toma de decisiones. A la vez se le provee de directrices técnicas para el ejercicio de calidad. Esta situación eleva la participación del personal, siendo este protagonista de la calidad resultante.

Su desarrollo además tiende a la integración, evitando responsabilizar a departamentos por incumplimientos dados. El modelo desarrolla una responsabilidad integral en donde el personal a cargo debe garantizar un cumplimiento efectivo de sus actividades.

Para lo que se conformarán células de gestión que ayudarán a la ejecución de la propuesta y se fomentará la toma de decisiones:

- **Conformación de células de gestión**

La visión de procesos planteada demanda de un liderazgo que impulse las relaciones interpersonales. El personal a partir de su implementación dispondrá de un espacio periódico, estructurado y definido para evaluar el desempeño e impulsar iniciativas de cambio.

Su desarrollo se enfocará en la integración y el liderazgo compartido, es decir que la conformación de células de lugar a que todos puedan ejercer una participación activa. En este sentido, las células representan una estructura transversal paralela a los procesos descritos enfocadas en la participación activa en base a la siguiente estructura:

- **Líder:** El líder será responsable del manejo de la célula. Su función es garantizar la participación activa de cada integrante. Además, detallará el enfoque de la reunión enfocada en un problema o propuesta de mejoramiento. La capacidad de que el personal pueda ejercer el liderazgo le prepara a afrontar los retos propios del crecimiento, mejorando las competencias individuales y su empatía con la empresa.
- **Controlador:** Será responsable de la fijación y cumplimiento de las reuniones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Garantiza que el personal conozca las células a las que pertenece y las reuniones que debe participar. Su definición de comportamiento organizacional brinda una estructura fija que da lugar a una responsabilidad adicional al proceso basada en el mejoramiento continuo.

- **Facilitador:** Detalla las estrategias, formas y metodologías necesarias para que la gestión sea productiva amparada en lineamientos que eviten pérdidas de tiempo y recursos. El facilitador propondrá la metodología a ser aplicada a fin de que se estandarice los resultados que se presenten y las formas como se gestionan las actividades necesarias para su desarrollo.

La conformación de las células permite que el personal se convierta en líder del cambio siendo las relaciones interpersonales el mecanismo idóneo para ejercerlo. Su propuesta da lugar a una empatía clara en donde se eliminan las resistencias de los procesos que impiden que puedan ser implementadas las soluciones de manera correcta.

Sumada a la visión de procesos, la propuesta da un protagonismo de liderazgo al personal, en donde son responsables de la ejecución, mejora, corrección y cambio. Esta situación se espera sea la oportunidad necesaria para establecer una integración que de lugar a una cultura única que permita la expansión de la empresa.

Su desarrollo permitirá además que el personal intercambie sus criterios, teniendo la posibilidad de ejercer acciones coordinadas apoyadas en normativas claras e información precisa sobre el desempeño.

A continuación, se expresa de manera gráfica la estructura de la propuesta:

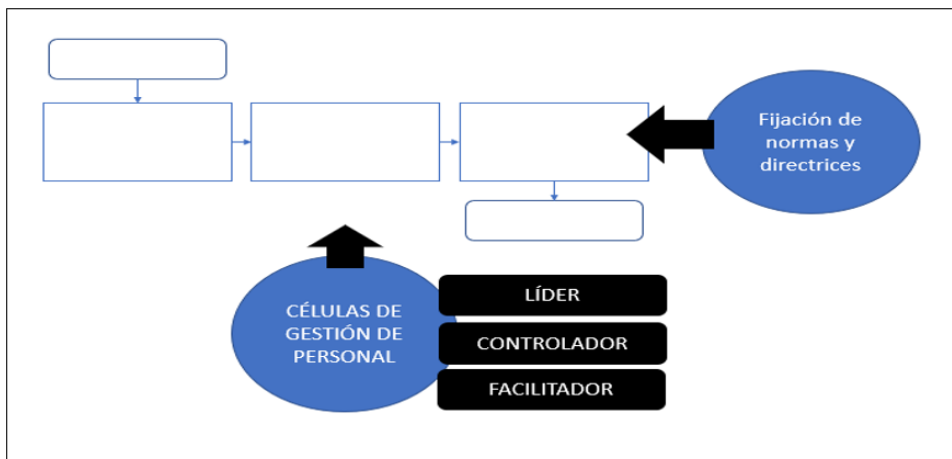


Figura 25. Estructura de la propuesta  
Fuente y elaboración propias

Como se puede apreciar en la gráfica, las células actúan como un eje transversal en el proceso, compuesta por el personal de la empresa debidamente organizado y enfocado en principios rectores. Su desarrollo promueve el mejoramiento de las acciones cumplidas en base del conocimiento e información sobre la gestión provocada.

Este sistema ayudará al crecimiento de la empresa, permitiéndole disponer de una constante evaluación de las practicas que conlleve a ajustes. En este sentido, su desarrollo parte de un liderazgo integral mixto que puede ser experimentado por el propio personal y que su desarrollo promueva las relaciones interpersonales.

La gestión propuesta hace de las relaciones interpersonales el verdadero protagonista de la gestión de la empresa y el liderazgo es la fuente motriz que permite que cada uno de los ejes propuestos puedan ser desarrollados.

Finalmente, su implementación ayudará a que el personal reconozca los aportes propios y genere en base de su conocimiento posibles acciones de cambio interno. Los problemas que pueden generarse en el proceso tendrán espacios en los que pueden ser discutidos y aclarados.

- **Fomento de la toma de decisiones**

Las propuestas que cada una de las células diseñen en base de la conformación de las células dispondrán de una plena capacidad en la toma de decisiones. Este mismo comportamiento también es viable en la ejecución del proceso. Como se observa, la propuesta está encaminada a que el personal tenga la capacidad primero de entender los objetivos de la empresa y en segunda instancia identificar los problemas que pueden afectar la calidad.

Para ello, las células dan paso a las relaciones interpersonales ahora guiadas a través de un liderazgo que impulse la fijación de directrices, normas y parámetros que faciliten la comprensión de la realidad.

Todo este esfuerzo no tendría ningún sentido si no se descentraliza la capacidad de toma de decisiones. En tal virtud, la propuesta determina y desencadena la capacidad de decisión, entregando a las células la gestión operativa. De esta manera, las decisiones que sobre la ejecución de los procesos se tomen serán de forma directa bajo la responsabilidad de sus ejecutores.

Con respecto a la evolución de las decisiones operativas relacionadas a las células estas deberán pasar por un tiempo de maduración que determine su efectividad. Su ejecución de igual manera se propone sea estructurado.

Si los resultados obtenidos no son los esperados, las células deberán nuevamente integrarse a fin de establecer los cambios que se consideren oportunos. Por otra parte, si los cambios muestran factibilidad y cumplimiento no solo deberán continuarse, sino que se deberán replicar en todos los puntos de venta que la empresa haya destinado.

Para ello, se deberán conformar células ampliadas con los diferentes puntos de venta abiertos, a fin de orientar la implementación. La propuesta establece un sistema de período de prueba y ajuste que se encamina a evaluar las reacciones del proceso tomando en cuenta al personal, al cliente, proveedores y demás.

Esta situación brindará un conocimiento amplio único en la empresa que se considera será la plataforma para la diferenciación en el servicio y crecimiento de la competitividad. Al respecto, se observa que el liderazgo impulsando las relaciones interpersonales es un cambio para que los clientes externos generen diversos atributos en su mente que diferencie a la empresa de su competencia directa.

Por su parte, el liderazgo mixto propuesto representa la plataforma sobre el cual la empresa opere. Su desarrollo permite de igual manera la existencia de un equilibrio entre la causa que ahora reemplaza la visión y misión y la operatividad.

- **Fusionar el liderazgo burocrático y democrático para el mejoramiento de las relaciones interpersonales en base a una evaluación integral**

La propuesta guarda un énfasis en la creación de un liderazgo fusionado entre el democrático y burocrático. El aspecto democrático con su característica de participación por parte de sus colaboradores con el burocrático canalizado en fortalecer la estructura sobre la cual se fijen las condiciones de las relaciones interpersonales.

La combinación de ambos tipos fomenta una estructura lo más plana y sencilla posible, entregando la responsabilidad al propio trabajador quien puede tomar decisiones inmediatas en base a la necesidad.

El mejoramiento interno de igual manera queda a cargo del personal en base a la participación en las células de mejoramiento. Su aplicación permitirá el intercambio constante de criterios los cuales den lugar a soluciones aplicables a la realidad de la empresa.

Como se observa, la propuesta ha maximizado el aprovechamiento del liderazgo y su relación directa con las relaciones interpersonales, combinando a través de una serie de etapas un mecanismo que se espera sea el impulsador de la expansión de la empresa.

### **3. Implementación de la propuesta**

Definido el plan propuesto, es necesario iniciar con una guía práctica sobre la correcta implementación. La empresa Hersaga Cía. Ltda. demanda de un camino a seguir

para que cada uno de los elementos propuestos puedan ser llevados a cabo de manera perfecta.

Para ello, se incluye en la propuesta la conformación de un equipo especial de implementación el cual tendrá como objetivo principal que cada uno de los aspectos señalados puedan desarrollarse.

Una vez concluida la implementación, el equipo desaparecerá totalmente, por ello es necesario que la empresa le brinde durante el tiempo necesario todo el apoyo y recursos materiales y financieros necesarios.

La propuesta, da lugar a que la conformación del equipo quede estructurada de la siguiente manera:

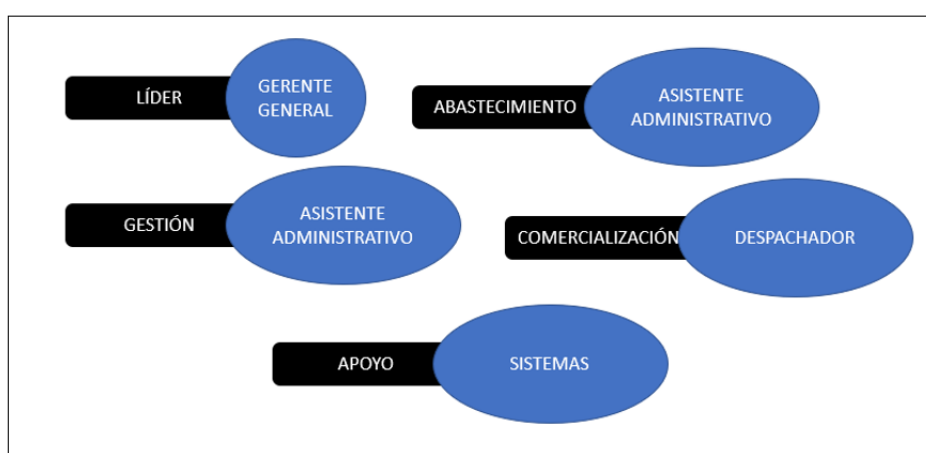


Figura 26. Estructura del equipo de trabajo  
Fuente y elaboración propias

Para la conformación de este equipo especial, se ha considerado como líder al Gerente General debido a la necesidad de elementos estratégicos propios de los cambios que se pretende instaurar. De esta manera, se evita que muchos de los ajustes necesarios puedan retardarse, más aún cuando su impacto en la organización será alto.

La incorporación del Gerente General da paso al compromiso de toda la organización sobre la importancia de la propuesta, siendo un aspecto determinante para que esta pueda desarrollarse.

El equipo tendrá un representante de cada uno de los procesos propuestos. Es decir, el proceso de gestión, abastecimiento y comercialización; dando así, la importancia de su existencia, permitiendo la participación activa de los funcionarios de la empresa, que permitirá mantener relaciones directas entre ellos.

Finalmente, en el equipo también se plantea un representante del apoyo, el cual dispondrá de recursos necesarios para la ejecución de la propuesta, su evaluación y seguimiento constante. Esto evitará demoras que puedan desmotivar su práctica.

Se ha buscado disponer de una estructura compacta con representantes de todas las áreas en función de la estructura propuesta, la cual se considera permitirá a la empresa fomentar el nuevo liderazgo y hacer de las relaciones interpersonales el mecanismo principal del mejoramiento.

## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

Los fundamentos conceptuales y teóricos referentes a la tipología de liderazgo y la importancia de cada una de ellos en las relaciones interpersonales tienen una relación directa. Es medular en este caso comprender que no es posible establecer diferencias en cuanto a su aporte, pero sí a su oportunidad. Es decir; en base a la teoría, la empresa deberá identificar cuando un tipo de liderazgo aporta más que otro para ejecutar acciones que permitan el mejoramiento integral y continuo y escoger cuál de ellos deben pertenecer a su política corporativa y que favorezcan a su equipo directivo. Por medio de los tipos de liderazgo, en esta investigación se puede concluir que predomina el liderazgo democrático. En consecuencia, se tiene que el liderazgo es un proceso de incidencia que se da recíprocamente entre líderes y seguidores. Dentro de este proceso de influencia se origina otro proceso, el de comunicar ideas por parte de un líder, para obtener su aceptación y motivar a sus seguidores para apoyar y llevar a la práctica las ideas mediante el cambio en función del futuro que se desea para la organización, pues las organizaciones necesitan modificarse continuamente para que puedan adaptarse un ambiente global que se transforma con rapidez.

En concordancia con el estudio de campo realizado en la empresa, se concluye que en la misma prevalece un liderazgo equilibrado o también identificado como medio o mediocre. El personal en forma general se siente respetado por la empresa, dispone de medios de comunicación y expresión que han sido ejes fundamentales en el desarrollo interno. En la actualidad, producto de la necesidad de expansión y crecimiento, las fortalezas desarrolladas con este tipo de liderazgo son fundamentales, pero no son suficientes. La necesidad de cambio para soportar el crecimiento obliga a la empresa a replantear su liderazgo y desarrollar además del existente nuevos elementos que fomenten mayor velocidad y capacidad de gestión. En este sentido, se concluye que el liderazgo burocrático consta de elementos oportunos para ser considerado en la empresa.

El plan de acción propuesto establece una guía técnica, con incidencias prácticas para el desarrollo de un liderazgo mixto que aproveche los elementos del liderazgo democrático practicado con el liderazgo burocrático. En este sentido, los directivos deben

motivar a su gente creando un ambiente que atraiga y vigorice a la gente para que pueda comprometerse con la organización.

Su desarrollo permitió llegar a la conclusión que la organización atraviesa una etapa de mayor gestión, producto a la aspiración de crecimiento que están experimentando los trabajadores, y en donde las relaciones interpersonales han sido y serán determinantes y estas deben desarrollarse en trabajo en equipo, toma de decisiones y demás responsabilidades de cada miembro de la empresa.

### **Recomendaciones**

Continuar con el estudio del liderazgo desde su perspectiva teórica y desde los puntos de vista novel que surgen para la gestión de equipos efectivos de trabajo, considerando la teoría de Blake y Mount que se enfoca a lograr un estilo de liderazgo de administración de equipo. Desarrollar un programa permanente de capacitación enfocado en este tema y que los responsables de ese programa estén a la vanguardia de las tendencias al respecto y reciban una capacitación similar, así el personal puede aprovechar e identificar las oportunidades que cada uno de los tipos estudiados puede aportar al crecimiento.

El estudio de campo debe continuar, pero más orientado como una política de sondeo sobre el clima y la cultura empresarial y la aceptación por parte de los trabajadores. Esto para retroalimentar la política corporativa y que la misma se encuentre siempre en constante mejora, que permita ver reflejada en las buenas relaciones interpersonales.

Es recomendable que una vez cumplidas las actividades del plan propuesto se realice una nueva investigación de campo que permita identificar las experiencias y reacciones del personal. Su desarrollo contribuirá al planteamiento de ajustes que sobre la práctica ayuden a la empresa a crecer. Ese estudio deberá hacer aportes definitivos para la estrategia definitoria de la captación de opinión y la medición constante de la percepción de los trabajadores.



## Bibliografía

- Aguera, Roberto. 2017. *Liderazgo y Compromiso Social*. México: Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Alcivar, Adrián. 2015. *Estilos de liderazgo*. Bogotá: Estudio Empresarial.
- Ayoud, José. 2016. *Estilos de Liderazgo*. USA: Lulu enterprises.
- Blachard, Len. 2016. *Liderazgo*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Blake Robert y Jane Srygley Mouton. 1980. *El Grid para la máxima eficiencia en supervisión*. México: Diana.
- Blake, Robert y Jane Mouton. 2007. *Gestión de personas*. Madrid: Esic.
- Campo, María. 2015. *Relaciones interpersonales*. Madrid: Esic.
- Cuadrado, Isabel. 2016. *Estilos de liderazgo*. Madrid: Díaz de Santos.
- D'Souza, Anthony. 2017. *Descubre tú liderazgo*. Madrid: Esic.
- Dalton, Marie. 2015. *Relaciones humanas*. México DF: Grupo A.
- Gutierrez, Alexander. 2018. *Talento Humano*. Bogotá: Prometeo.
- Huggs, Al. 2015. *Talent Searching*. México DF: McGraw-Hill.
- Kimball, Daniel. 2017. *Management Skills*. USA: Prentice Hall.
- Lussier, Robert. 2015. *Liderazgo*. USA: McGraw-Hill.
- Obando, Santiago. 2017. *Gestión de Talento Humano*. Bogotá: Cerrum.
- Paez, Camilais. 2016. *Modelo de direccionamiento empresarial*. Madrid: ESIC.
- Payeras, Joan. 2017. *Coaching y liderazgo*. Madrid: Antora.
- Rodriguez, Emilio. 2015. *Estilos de liderzgo*. México: Cobot.
- Ruiz, Erica. 2016. *Habilidades Directivas*. México DF: América.
- Santander, Carlos. 2017. *Liderazgo*. México: Team.
- Schonfeld, Rubén. 2017. *El liderazgo*. México: UNAM.
- Schonfeld, Ruben. 2014. *El liderazgo es un sentimiento*. Usa: Mc Graw Hill.
- Tobar, Alberto. 2017. *Diseño de modelos de talento humano*. México: Ontario.
- Torres, Miguel. 2016. *Persona, personalidad y relaciones interpersonales*. Madrid: Ideal.
- Tracy, Brian. 2016. *Liderazgo*. USA: McGraw-Hill.
- Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. 2017. *Manual de Estilo*, 5.<sup>a</sup> ed. Quito: Editado por Casa Andina.
- Urresta, Ana. 2015. *Organización empresarial*. Lima: Macine.



## Anexos

### Anexo 1: Cuestionario “Test grid gerencial”

#### Grid gerencial

##### DESCRIPCIÓN:

A continuación, se describen varios aspectos sobre el **COMPORTAMIENTO** de las personas en relación al **LIDERAZGO**. Conteste a cada uno de ellos de acuerdo con la manera que usted actuaría si fuera el dirigente de un grupo o de la organización a la que pertenece.

##### INSTRUCCIÓN:

Ponga un círculo alrededor de la letra que describe la forma en que usted actuaría en cada una de las siguientes situaciones que se indican.

**EQUIVALENCIA:** La equivalencia de las letras es la siguiente:

- S: Siempre
- F: Frecuentemente
- O: Ocasionalmente
- R: Raramente
- N: Nunca

No.	CUESTIONARIO	EQUIVALENCIA				
		S	F	O	R	N
1	¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?	S	F	O	R	N
2	¿Auspiciaría el que se trabaje en horas extras?	S	F	O	R	N
3	¿Daría a los miembros total libertad en su trabajo?	S	F	O	R	N
4	¿Exigiría que todos sigan los mismos procedimientos?	S	F	O	R	N
5	¿Permitiría que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas?	S	F	O	R	N
6	¿Insistiría en que su grupo aventaje a los demás que compiten con él?	S	F	O	R	N
7	¿Hablaría en representación del grupo?	S	F	O	R	N
8	¿Presiona a los miembros para lograr un trabajo eficiente?	S	F	O	R	N
9	¿Pondría a prueba sus ideas en el grupo?	S	F	O	R	N
10	¿Dejaría que los miembros hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que es la mejor manera?	S	F	O	R	N
11	¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?	S	F	O	R	N
12	¿Podría tolerar demora o indecisión?	S	F	O	R	N
13	¿Hablaría por el grupo delante de visitas?	S	F	O	R	N
14	¿Mantendría el trabajo a un ritmo acelerado?	S	F	O	R	N

15	¿Dejaría que los miembros (empleados) trabajen por su cuenta?	S	F	O	R	N
16	¿Arreglaría los conflictos que se produjeron en el grupo?	S	F	O	R	N
17	¿Le ahogarían los detalles ?	S	F	O	R	N
18	¿Representaría a al grupo en reuniones con personal de fuera?	S	F	O	R	N
19	¿Le desagradaría dejar que los miembros actúen libremente?	S	F	O	R	N
20	¿Decidiría qué es lo que debe hacerse y cómo se lo debe hacer?	S	F	O	R	N
21	¿Urgiría una mayor producción?	S	F	O	R	N
22	¿Delegaría a algunos miembros la autoridad que usted debería mantener?	S	F	O	R	N
23	¿Saldrían las cosas generalmente tal como las esperaba?	S	F	O	R	N
24	¿Permitiría un alto grado de iniciativa al grupo?	S	F	O	R	N
25	¿Designaría a los miembros del grupo para tareas específicas?	S	F	O	R	N
26	¿Estaría dispuesto a hacer cambios?	S	F	O	R	N
27	¿Pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente?	S	F	O	R	N
28	¿Confiaría en que los miembros del grupo usen buen criterio?	S	F	O	R	N
29	¿Programaría el trabajo que debe hacerse?	S	F	O	R	N
30	¿Se negaría a explicar sus actuaciones?	S	F	O	R	N
31	¿Trataría de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?	S	F	O	R	N
32	¿Permitiría que el grupo trabaje a su propio ritmo?	S	F	O	R	N
33	¿Urgiría para que el grupo supere su "récord" anterior?	S	F	O	R	N
34	¿Actuaría sin consultar al grupo?	S	F	O	R	N
35	¿Pediría que los miembros del grupo sigan las reglas y regulaciones establecidas?	S	F	O	R	N

Cuadro del GRID gerencial – estilos de dirección o liderazgo

Preocupación por las personas o relaciones	13	<b>1.9</b>	2.9	3.9	4.9	5.9	6.9	7.9	8.9	<b>9.9</b>										
	12	1.8	2.8	3.8	4.8	5.8	6.8	7.8	8.8	9.8										
	11	1.7	2.7	3.7	4.7	5.7	6.7	7.7	8.7	9.7										
	10	1.6	2.6	3.6	4.6	5.6	6.6	7.6	8.6	9.6										
	9	1.5	2.5	3.5	4.5	<b>5.5</b>	6.5	7.5	8.5	9.5										
	8	1.4	2.4	3.4	4.4	5.4	6.4	7.4	8.4	9.4										
	7	1.3	2.3	3.3	4.3	5.3	6.3	7.3	8.3	9.3										
	6	1.2	2.2	3.2	4.2	5.2	6.2	7.2	8.2	9.2										
	5	<b>1.1</b>	2.1	3.1	4.1	5.1	6.1	7.1	8.1	<b>9.1</b>										
	4																			
	3																			
	2																			
	1																			
15																				
14																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	<b>Preocupación por la tarea o la producción</b>																			

Recopilación: Dr. Enrique Toro Armendáriz  
Fuente: CEFE

## Anexo 2: Cuestionarios del "Test grid gerencial"

## GRID GERENCIAL.

## DESCRIPCIÓN:

A continuación se describen varios aspectos sobre el **COMPORTAMIENTO** de las personas en relación al **LIDERAZGO**. Conteste a cada uno de ellos de acuerdo con la manera que usted actuaría si fuera el dirigente de un grupo o de la organización a la que pertenece.

## INSTRUCCIÓN:

Ponga un círculo alrededor de la letra que describe la forma en que usted actuaría en cada una de las siguientes situaciones que indica.

**EQUIVALENCIA:** La equivalencia de las letras es la siguiente:

- S: Siempre
- F: Frecuentemente
- O: Ocasionalmente
- R: Raramente
- N: Nunca

No.	CUESTIONARIO	EQUIVALENCIA				
1	¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?	Ⓢ	F	O	R	N
2	¿Auspiciaría el que se trabaje en horas extras?	Ⓢ	F	O	R	N
3	¿Daría a los miembros total libertad en su trabajo?	Ⓢ	F	O	R	N
4	¿Exigiría que todos sigan los mismos procedimientos?	Ⓢ	F	O	R	N
5	¿Permitiría que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas?	Ⓢ	F	O	R	N
6	¿Insistiría en que su grupo aventaje a los demás que compiten con él?	Ⓢ	F	O	R	N
7	¿Hablaría en representación del grupo?	S	Ⓢ	O	R	N
8	¿Presiona a los miembros para lograr un trabajo eficiente?	Ⓢ	F	O	R	N
9	¿Pondría a prueba sus ideas en el grupo?	S	Ⓢ	O	R	N
10	¿Dejaría que los miembros hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que es la mejor manera?	Ⓢ	F	O	R	N
11	¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?	Ⓢ	F	O	R	N
12	¿Podría tolerar demora o indecisión?	Ⓢ	F	O	R	N
13	¿Hablaría por el grupo delante de visitas?	S	Ⓢ	O	R	N

14	¿Mantendría el trabajo a un ritmo acelerado?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
15	¿Dejaría que los miembros (empleados) trabajen por su cuenta?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
16	¿Arreglaría los conflictos que se produjeron en el grupo?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
17	¿Le ahogarian los detalles?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
18	¿Representaría a al grupo en reuniones con personal de fuera?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
19	¿Le desagradaría dejar que los miembros actúen libremente?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
20	¿Decidiría qué es lo que debe hacerse y cómo se lo debe hacer?	S	<input checked="" type="radio"/> F	O	R	N
21	¿Urgiría una mayor producción?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
22	¿Delegaría a algunos miembros la autoridad que usted debería mantener?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
23	¿Sakdrían las cosas generalmente tal como las esperaba?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
24	¿Permitiría un alto grado de iniciativa al grupo?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
25	¿Designaría a los miembros del grupo para tareas específicas?	S	<input checked="" type="radio"/> F	O	R	N
26	¿Estaría dispuesto a hacer cambios?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
27	¿Pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
28	¿Confiaría en que los miembros del grupo usen buen criterio?	S	<input checked="" type="radio"/> F	O	R	N
29	¿Programaría el trabajo que debe hacerse?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
30	¿Se negaría a explicar sus actuaciones?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
31	¿Trataría de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
32	¿Permitiría que el grupo trabaje a su propio ritmo?	S	<input checked="" type="radio"/> F	O	R	N
33	¿Urgiría para que el grupo supere su "récord" anterior?	S	<input checked="" type="radio"/> F	O	R	N
34	¿Actuaría sin consultar al grupo?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
35	¿Pediría que los miembros del grupo sigan las reglas y regulaciones establecidas?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N

## GRID GERENCIAL.

### DESCRIPCIÓN:

A continuación se describen varios aspectos sobre el **COMPORTAMIENTO** de las personas en relación al **LIDERAZGO**. Conteste a cada uno de ellos de acuerdo con la manera que usted actuaría si fuera el dirigente de un grupo o de la organización a la que pertenece.

### INSTRUCCIÓN:

Ponga un círculo alrededor de la letra que describe la forma en que usted actuaría en cada una de las siguientes situaciones que indica.

**EQUIVALENCIA:** La equivalencia de las letras es la siguiente:

- S: Siempre
- F: Frecuentemente
- O: Ocasionalmente
- R: Raramente
- N: Nunca

No.	CUESTIONARIO	EQUIVALENCIA				
1	¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?	(S)	F	O	R	N
2	¿Auspiciaría el que se trabaje en horas extras?	(S)	F	O	R	N
3	¿Daría a los miembros total libertad en su trabajo?	S	F	(O)	R	N
4	¿Exigiría que todos sigan los mismos procedimientos?	(S)	F	O	R	N
5	¿Permitiría que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas?	(S)	F	O	R	N
6	¿Insistiría en que su grupo aventaje a los demás que compiten con él?	S	F	O	R	(N)
7	¿Habría en representación del grupo?	(S)	F	O	R	N
8	¿Presiona a los miembros para lograr un trabajo eficiente?	(S)	F	O	R	N
9	¿Pondría a prueba sus ideas en el grupo?	(S)	F	O	R	N
10	¿Dejaría que los miembros hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que es la mejor manera?	S	(F)	O	R	N
11	¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?	(S)	F	O	R	N
12	¿Podría tolerar demora o indecisión?	S	F	(O)	R	N
13	¿Habría por el grupo delante de visitas?	(S)	F	O	R	N



14	¿Mantendría el trabajo a un ritmo acelerado?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
15	¿Dejaría que los miembros (empleados) trabajen por su cuenta?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
16	¿Arreglaría los conflictos que se produjeron en el grupo?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
17	¿Le ahogarían los detalles?	S	F	O	R	<input checked="" type="radio"/> N
18	¿Representaría a al grupo en reuniones con personal de fuera?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
19	¿Le desagradaría dejar que los miembros actúen libremente?	S	F	O	R	<input checked="" type="radio"/> N
20	¿Decidiría qué es lo que debe hacerse y cómo se lo debe hacer?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
21	¿Urgiría una mayor producción?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
22	¿Delegaría a algunos miembros la autoridad que usted debería mantener?	S	F	<input checked="" type="radio"/> O	R	N
23	¿Saldrían las cosas generalmente tal como las esperaba?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
24	¿Permitiría un alto grado de iniciativa al grupo?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
25	¿Designaría a los miembros del grupo para tareas específicas?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
26	¿Estaría dispuesto a hacer cambios?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
27	¿Pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
28	¿Confiaría en que los miembros del grupo usen buen criterio?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
29	¿Programaría el trabajo que debe hacerse?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
30	¿Se negaría a explicar sus actuaciones?	S	F	O	<input checked="" type="radio"/> R	N
31	¿Trataría de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
32	¿Permitiría que el grupo trabaje a su propio ritmo?	S	F	O	R	<input checked="" type="radio"/> N
33	¿Urgiría para que el grupo supere su "récord" anterior?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
34	¿Actuaría sin consultar al grupo?	S	F	<input checked="" type="radio"/> O	R	N
35	¿Pediría que los miembros del grupo sigan las reglas y regulaciones establecidas?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N

## GRID GERENCIAL.

### DESCRIPCIÓN:

A continuación se describen varios aspectos sobre el **COMPORTAMIENTO** de las personas en relación al **LIDERAZGO**. Conteste a cada uno de ellos de acuerdo con la manera que usted actuaría si fuera el dirigente de un grupo o de la organización a la que pertenece.

### INSTRUCCIÓN:

Ponga un círculo alrededor de la letra que describe la forma en que usted actuaría en cada una de las siguientes situaciones que indica.

**EQUIVALENCIA:** La equivalencia de las letras es la siguiente:

- S: Siempre
- F: Frecuentemente
- O: Ocasionalmente
- R: Raramente
- N: Nunca

No.	CUESTIONARIO	EQUIVALENCIA				
1	¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?	(S)	F	O	R	N
2	¿Auspiciaría el que se trabaje en horas extras?	S	(F)	O	R	N
3	¿Daría a los miembros total libertad en su trabajo?	S	(F)	O	R	N
4	¿Exigiría que todos sigan los mismos procedimientos?	(S)	F	O	R	N
5	¿Permitiría que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas?	S	(F)	O	R	N
6	¿Insistiría en que su grupo aventaje a los demás que compiten con él?	S	(F)	O	R	N
7	¿Habría en representación del grupo?	(S)	F	O	R	N
8	¿Presiona a los miembros para lograr un trabajo eficiente?	(S)	F	O	R	N
9	¿Pondría a prueba sus ideas en el grupo?	S	(F)	O	R	N
10	¿Dejaría que los miembros hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que es la mejor manera?	S	(F)	O	R	N
11	¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?	S	(F)	O	R	N
12	¿Podría tolerar demora o indecisión?	S	F	(O)	R	N
13	¿Habría por el grupo delante de visitas?	S	(F)	O	R	N

14	¿Mantendría el trabajo a un ritmo acelerado?	S	<input checked="" type="radio"/> F	O	R	N
15	¿Dejaría que los miembros (empleados) trabajen por su cuenta?	S	<input checked="" type="radio"/> F	O	R	N
16	¿Arreglaría los conflictos que se produjeron en el grupo?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
17	¿Le ahogarían los detalles?	S	F	<input checked="" type="radio"/> O	R	N
18	¿Representaría a al grupo en reuniones con personal de fuera?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
19	¿Le desagradaría dejar que los miembros actúen libremente?	S	<input checked="" type="radio"/> F	O	R	N
20	¿Decidiría qué es lo que debe hacerse y cómo se lo debe hacer?	S	<input checked="" type="radio"/> F	O	R	N
21	¿Urgiría una mayor producción?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
22	¿Delegaría a algunos miembros la autoridad que usted debería mantener?	S	<input checked="" type="radio"/> F	O	R	N
23	¿Saldrían las cosas generalmente tal como las esperaba?	S	<input checked="" type="radio"/> F	O	R	N
24	¿Permitiría un alto grado de iniciativa al grupo?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
25	¿Designaría a los miembros del grupo para tareas específicas?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
26	¿Estaría dispuesto a hacer cambios?	S	<input checked="" type="radio"/> F	O	R	N
27	¿Pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
28	¿Confiaría en que los miembros del grupo usen buen criterio?	S	<input checked="" type="radio"/> F	O	R	N
29	¿Programaría el trabajo que debe hacerse?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
30	¿Se negaría a explicar sus actuaciones?	S	F	<input checked="" type="radio"/> O	R	N
31	¿Trataría de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?	S	<input checked="" type="radio"/> F	O	R	N
32	¿Permitiría que el grupo trabaje a su propio ritmo?	S	<input checked="" type="radio"/> F	O	R	N
33	¿Urgiría para que el grupo supere su "récord" anterior?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
34	¿Actuaría sin consultar al grupo?	S	<input checked="" type="radio"/> F	O	R	N
35	¿Pediría que los miembros del grupo sigan las reglas y regulaciones establecidas?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N

## GRID GERENCIAL.

### DESCRIPCIÓN:

A continuación se describen varios aspectos sobre el **COMPORTAMIENTO** de las personas en relación al **LIDERAZGO**. Conteste a cada uno de ellos de acuerdo con la manera que usted actuaría si fuera el dirigente de un grupo o de la organización a la que pertenece.

### INSTRUCCIÓN:

Ponga un círculo alrededor de la letra que describe la forma en que usted actuaría en cada una de las siguientes situaciones que indica.

**EQUIVALENCIA:** La equivalencia de las letras es la siguiente:

- S: Siempre
- F: Frecuentemente
- O: Ocasionalmente
- R: Raramente
- N: Nunca

No.	CUESTIONARIO	EQUIVALENCIA				
		S	F	O	R	N
1	¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?	S	(F)	O	R	N
2	¿Auspiciaría el que se trabaje en horas extras?	S	F	(O)	R	N
3	¿Daría a los miembros total libertad en su trabajo?	(S)	F	O	R	N
4	¿Exigiría que todos sigan los mismos procedimientos?	(S)	F	O	R	N
5	¿Permitiría que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas?	S	(F)	O	R	N
6	¿Insistiría en que su grupo aventaje a los demás que compiten con él?	S	F	O	(R)	N
7	¿Hablaría en representación del grupo?	S	(F)	O	R	N
8	¿Presiona a los miembros para lograr un trabajo eficiente?	(S)	F	O	R	N
9	¿Pondría a prueba sus ideas en el grupo?	S	F	(O)	R	N
10	¿Dejaría que los miembros hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que es la mejor manera?	S	F	O	(R)	N
11	¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?	(S)	F	O	R	N
12	¿Podría tolerar demora o indecisión?	S	F	(O)	R	N
13	¿Hablaría por el grupo delante de visitas?	S	F	O	(R)	N

14	¿Mantendría el trabajo a un ritmo acelerado?	S	<input checked="" type="radio"/> F	O	R	N
15	¿Dejaría que los miembros (empleados) trabajen por su cuenta?	S	<input checked="" type="radio"/> F	O	R	N
16	¿Arreglaría los conflictos que se produjeron en el grupo?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
17	¿Le ahogarían los detalles?	S	F	O	R	<input checked="" type="radio"/> N
18	¿Representaría a al grupo en reuniones con personal de fuera?	S	<input checked="" type="radio"/> F	O	R	N
19	¿Le desagradaría dejar que los miembros actúen libremente?	S	F	O	<input checked="" type="radio"/> R	N
20	¿Decidiría qué es lo que debe hacerse y cómo se lo debe hacer?	S	<input checked="" type="radio"/> F	O	R	N
21	¿Urgiría una mayor producción?	S	F	<input checked="" type="radio"/> O	R	N
22	¿Delegaría a algunos miembros la autoridad que usted debería mantener?	S	F	O	<input checked="" type="radio"/> R	N
23	¿Saldrían las cosas generalmente tal como las esperaba?	S	<input checked="" type="radio"/> F	O	R	N
24	¿Permitiría un alto grado de iniciativa al grupo?	S	<input checked="" type="radio"/> F	O	R	N
25	¿Designaría a los miembros del grupo para tareas específicas?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
26	¿Estaría dispuesto a hacer cambios?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
27	¿Pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
28	¿Confiaría en que los miembros del grupo usen buen criterio?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N
29	¿Programaría el trabajo que debe hacerse?	S	<input checked="" type="radio"/> F	O	R	N
30	¿Se negaría a explicar sus actuaciones?	S	F	O	<input checked="" type="radio"/> R	N
31	¿Trataría de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?	S	<input checked="" type="radio"/> F	O	R	N
32	¿Permitiría que el grupo trabaje a su propio ritmo?	S	<input checked="" type="radio"/> F	O	R	N
33	¿Urgiría para que el grupo supere su "récord" anterior?	S	<input checked="" type="radio"/> F	O	R	N
34	¿Actuaría sin consultar al grupo?	S	F	O	<input checked="" type="radio"/> R	N
35	¿Pediría que los miembros del grupo sigan las reglas y regulaciones establecidas?	<input checked="" type="radio"/> S	F	O	R	N

### Anexo 3: “Encuesta personal operativo”

**ENCUESTA HERSAGA CIA. LTDA.  
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE PERSONAL Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO  
UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**

FECHA: \_\_\_\_\_

GÉNERO: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_

La presente encuesta ha sido desarrollada con el objetivo de obtener información primaria referente a los estilos de liderazgo y relaciones interpersonales existentes en la empresa. Su información es de vital importancia por lo que le solicitamos identifique las respuestas que mejor expresan sus criterios. Para llenar de manera adecuada las siguientes preguntas, es necesario que usted considere los siguientes conceptos:

**Estilos de liderazgo:** Comprenden las diferentes formas de accionar que toman las personas a fin de motivar a otras a cumplir con sus responsabilidades de manera efectiva.

**Relaciones interpersonales:** Formas en las que el personal interactúa, trabaja en equipo y mantiene comunicación, siendo un elemento que incentiva o no el rendimiento y productividad individual y colectiva.

**INSTRUCCIONES:**

1. Leer detenidamente cada pregunta.
2. Favor colocar una “X” en la o las opciones que considere reflejan su criterio.

PREGUNTA	CRITERIOS			
	Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca
1. Tiene la oportunidad de expresar su criterio frente a acciones que se deben cumplir en la empresa?				
2. Conoce los procesos que permiten cumplir de manera adecuada las funciones que le han sido encargadas?				
3. Tiene libertad para elegir su propio método de trabajo?				
4. Recibe el por parte de sus superiores incentivos para mejorar su gestión?				
5. La empresa organiza eventos o reuniones para mejorar las relaciones interpersonales?				
6. Mantiene reuniones para solucionar las diferencias que se hayan producido con otros colaboradores?				
7. Recibe felicitaciones por parte de su jefe cuando realiza un buen trabajo?				
8. Es tomado en cuenta cuando se requiere realizar cambios internos en la organización?				
9. Sus funciones han sido cambiadas sin previo aviso o aceptación?				
10. El trato de sus superiores se da en un marco de respeto y consideración?				

11. Percibe usted que en la empresa existen preferencias en el trato a los trabajadores?				
12. La empresa promueve el trabajo en equipo?				
13. Considera que son respetados sus derechos laborales?				
14. Su jefe inmediato le permite plantear sugerencias?				
15. Asiste a su lugar de trabajo motivado por iniciar sus labores diarias?				
16. La empresa se interesa por capacitar a los trabajadores?				
17. Considera que el ambiente de trabajo es agradable?				
18. Recibe ayuda de sus compañeros de trabajo cuando la requiere?				
19. Considera que existen grupos cerrados de personal que impiden compartir en equipo las diferentes actividades?				
20. Considera que la empresa cumple con sus obligaciones a tiempo?				

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Fuente y elaboración propia

**Anexo 4: Certificados de validación de la “Encuesta personal operativo”**

Quito, 3 de agosto de 2020

Señores  
**Universidad Andina “Simón Bolívar”**  
Presente. -

De mis consideraciones:

Por medio del presente informo que, en el mes de diciembre de 2019 el señor Mario Javier Calderón Solano solicitó se revise y de ser el caso se valide el cuestionario a ejecutar para obtener la información necesaria para la elaboración de su tesis de grado, previo a la obtención del título de Magister en Talento Humano. En mi calidad de Ingeniera en Gestión Empresarial y profesional del ramo de Recursos Humanos desde hace diez años atrás en empresas públicas y privadas, y en la actualidad responsable de la Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional de la Dirección de General de Aviación Civil, valido el cuestionario elaborado por Mario Calderón Solano.

Mario puede hacer uso del presente certificado como el creyera conveniente.

Atentamente,



Giannella Zevallos Boza

C.C. 092971902-9



Quito, 5 de agosto de 2020

Señores  
Universidad Andina "Simón Bolívar"  
Presente. -

De mis consideraciones:

El señor Mario Javier Calderón Solano en el mes de enero del presente año, solicitó se revise y de ser el caso se valide el cuestionario a aplicar a los empleados de Hersaga Cía. Ltda., para obtener la información necesaria con la cual podría desarrollar su tesis de grado en la Universidad Andina "Simón Bolívar" para previo a la obtención del título de Magister en Talento Humano.

Cuento con experiencia en el área de Recursos Humanos ya que he sido responsable de la misma en Instituciones públicas y privadas del país, soy de profesión Ingeniera Comercial y cuento con un título de Magister en Dirección y Gestión de Recursos Humanos.

Por lo antes expuesto, en mi calidad de profesional en el área de Recursos Humanos, puedo informar que el cuestionario elaborado por el señor Mario Javier Calderón Solano en el desarrollo de su tesis para la obtención del título de Magister en Talento Humano en la Universidad Andina "Simón Bolívar", ha sido validado y cumple con los requisitos necesarios para ser aplicado.

El señor Calderón puede hacer uso del presente documento como él lo considere.

Atentamente,



Mg. Francys Enriquez

CC. 1723423990

Quito, 31 de enero de 2020

Señores  
**Universidad Andina "Simón Bolívar"**  
Presente. -

De mis consideraciones:

Por medio del presente informo que el señor Mario Javier Calderón Solano solicitó se revise y de ser el caso se valide el cuestionario a ejecutar a los empleados de Hersaga Cía. Ltda. para obtener la información necesaria para la elaboración de su tesis de grado, previo a la obtención del título de Magister en Talento Humano. En mi calidad de Ingeniero en Recursos Humanos, Magister en Recursos Humanos y actual Director de Administración de Recursos Humanos del Servicio de Contratación de Obras, apruebo el cuestionario elaborado por el señor Mario Calderón.

El señor Calderón puede hacer uso del presente certificado como a bien creyera conveniente.

Atentamente,



Dennis Pozo

CC. 172029083-1

 Servicio  
de Contratación  
de Obras  
**DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN  
DE RECURSOS HUMANOS**

# Estación de Servicio Rumicucho

by **hersaga** Cia. Ltda.



Quito, 3 de febrero de 2020

Señores  
**Universidad Andina "Simón Bolívar"**  
Presente. -

De mis consideraciones:

Por medio del presente informo que la empresa Hersaga Cía. Ltda. ha revisado y aprobado el cuestionario elaborado y presentado por el señor Mario Javier Calderón Solano, que será realizado al personal operativo de nuestra compañía, lo que le permitirá obtener la información necesaria para su tesis de grado.

En mi calidad de presidente de Hersaga Cía. Ltda., con título de MBA Master Bussiness Administration, autorizo al señor Calderón efectúe los cuestionarios al personal operativo de la compañía.

El señor Mario Calderón puede hacer uso del presente certificado como el creyera conveniente.

Atentamente,

Fernando Sandoval G. MBA

**PRESIDENTE EJECUTIVO**



Rumicucho - Reino de Quito N6-344 y Antonio José de Sucre