

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICOLÓGA
ORGANIZACIONAL**

**DIFERENCIA DE LA CALIDAD DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES
(SUPERVISADO - SUPERVISOR) DEPENDIENDO DE LOS ESTILOS SOCIALES
PROPUESTOS POR MERRILL Y REID**

SAMANTA ANAHI MICHILENA CALDERON

DIRECTORA: MTR. KATIA NARANJO ESPÍN

QUITO, 2022

DEDICATORIA

A mis padres, por darme la oportunidad de crecer académicamente, y por ayudarme en cada paso que he dado.

A mis hermanos, por ayudarme a mejorar cada día,

A mis sobrinos, por darle alegría y sentido a mi vida,

A mis amigas, por todas las alegrías y el apoyo para llegar hasta aquí.

A Ali, Rose y Ben, por quedarse conmigo cada día, noche y en cada duda que tuve. Y por levantarme cada vez que iba a caer.

S.M.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por ser el pilar fundamental de todo este proceso académico.

A mi directora de tesis Mtr. Katia Naranjo por su guía, paciencia y tiempo.

S.M.

TABLA DE CONTENIDO

<i>DEDICATORIA</i>	2
<i>AGRADECIMIENTOS</i>	3
<i>RESUMEN</i>	8
<i>INTRODUCCIÓN</i>	9
<i>CAPITULO I</i>	11
<i>MARCO INTRODUCTORIO</i>	11
1.1. Datos de la Organización.....	11
1.2. Justificación.....	13
1.3. Antecedentes.....	15
1.4. Objetivos.....	16
1.4.1. Objetivo General.....	16
1.4.2. Objetivos Específicos.....	16
<i>CAPÍTULO II</i>	18
<i>MARCO TÉORICO</i>	18
2.1. Relaciones interpersonales.....	18
2.2. Relaciones interpersonales laborales.....	20
2.3. Relaciones interpersonales con el supervisor.....	23
2.4. Concepto de estilos sociales.....	26
2.5. Pilares de la teoría de estilos sociales.....	27
2.6. ¿Cuáles son los estilos sociales?.....	30

2.7. Los estilos sociales en el ámbito laboral	36
2.8. Los estilos sociales y el liderazgo en la organización.....	41
2.9. Afinidad entre los estilos sociales en el ámbito laboral	41
<i>CAPÍTULO III</i>	<i>43</i>
<i>MARCO METODOLÓGICO</i>	<i>43</i>
3.1. Tipo de investigación	43
3.2. Alcance de la investigación.....	43
3.3. Diseño de la investigación.....	43
3.4. Población y muestra	43
3.5. Técnicas.....	44
3.6. Instrumentos.....	44
3.6.1. Aplicación del instrumento	46
3.6.2. Procesamiento de datos	47
<i>CAPÍTULO IV</i>	<i>48</i>
<i>ANÁLISIS DE RESULTADOS</i>	<i>48</i>
<i>CAPÍTULO V</i>	<i>59</i>
<i>PROPUESTA DE MEJORA</i>	<i>59</i>
<i>CAPÍTULO VI</i>	<i>74</i>
<i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	<i>74</i>
6.1. Conclusiones	74

6.2. Recomendaciones.....	75
<i>REFERENCIAS</i>	76
<i>ANEXOS</i>	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Relaciones a tratarse dentro de la investigación.....	20
Figura 2: Estilos sociales y sus terminales correspondientes.....	29
Figura 3: Nivel (alto - bajo) de los pilares que conforman la teoría y los estilos sociales que se colocan en cada uno	31
Figura 4: Tendencias de trabajo y comportamiento de los estilos sociales.	33

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Prioridades primarias y secundarias de cada estilo social.	34
Tabla 2: Afinidad entre estilos según la terminal que comparten.....	42
Tabla 3: Valor correspondiente de la escala Likert	45
Tabla 4: Valor asignado en la escala.....	45
Tabla 5: Interpretación de los valores obtenidos en la escala Espinoza (2009).....	46
Tabla 6: Comparación de las variables de estudio.....	50

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Género.....	48
Ilustración 2: Edad	49
Ilustración 3: Estilos sociales predominantes	51
Ilustración 4: Calidad de la relación interpersonal con el supervisor	53
Ilustración 5: Dimensión Comunicación	54
Ilustración 6: Dimensión Apertura a la ayuda	54
Ilustración 7: Dimensión Empatía	55
Ilustración 8: Dimensión Clima laboral.....	56

Ilustración 9: Diferencia de la calidad de las relaciones interpersonales con el supervisor, tomando en cuenta el estilo social predominante 57

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta aplicada a los trabajadores del Gobierno Provincial de Imbabura. 78
Anexo 2: Plantilla de Calificación de la encuesta perteneciente a la variable “Estilos sociales”. 89

RESUMEN

El ser humano es un ser social, las relaciones que establezca no solo le darán un vínculo, sino la oportunidad de crecer mediante estas. Por otro lado, la manera en la cual los individuos socializan no es la misma, esto puede verse influenciado por ciertos aspectos propios del individuo como su personalidad, sus habilidades sociales o el interés que tenga para esta relación. Para esto, debemos obtener cierta información perteneciente al comportamiento de los trabajadores, que nos ayude a conocer cómo puede influir en la percepción que se tiene, en este caso, de la relación que poseen con el supervisor; esto se realizará a través de la teoría de estilos sociales establecida por David Merrill y Roger Reid (1981).

Los estilos sociales se pueden comprender como un patrón de actuación, conducta o comportamiento de cada individuo, en conjunto con las preferencias que posee una persona al momento de interactuar con otras. Estos nos dan una visión objetiva de la manera en la cual los trabajadores llegarían a interactuar con quienes le rodean en su lugar de trabajo.

La importancia de este trabajo investigativo radica en que durante muchos años las relaciones interpersonales laborales han sido vistas como iguales, y se ha buscado dar soluciones a los problemas desarrollados en estas a través de estrategias que no consideran una perspectiva aparte de la perteneciente a los altos mandos.

Por lo cual, a través de esta investigación, se espera obtener información de: ¿Cómo los estilos sociales pueden llegar a diferenciar la calidad de las relaciones entre supervisor y supervisado? A través de esta investigación, se espera mostrar cómo los estilos sociales, entendidos como patrones predecibles de las acciones que pueden ser observadas, llegan a diferenciar la calidad de las relaciones entre supervisor y supervisado.

INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de esta disertación es determinar la diferencia de la calidad de las relaciones interpersonales (supervisor - supervisado) dependiendo de los estilos sociales propuestos por Merrill y Reid en una muestra representativa de trabajadores de una empresa pública de la ciudad de Ibarra en el periodo enero a junio del 2022. Tras obtener la información necesaria, se procederá a crear una propuesta y plan de mejora para la potencialización de las relaciones interpersonales laborales con el supervisor, esto impactará de manera positiva al clima laboral institucional.

Para la realización de la presente investigación se inicia con el levantamiento de la información relacionada a la organización en la cual se tomó la muestra para la investigación. Además, se enuncia la importancia de la importancia de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral como parte de la justificación. Esto se puede evidenciar en el primer capítulo de la presente investigación.

En el segundo capítulo, se encuentra el levantamiento de información y fundamentación teórica de la presente investigación, relacionada a las dos variables de estudio: Estilos sociales y Relaciones interpersonales, se toma en cuenta ambas variables desde una perspectiva en el ámbito laboral.

En el tercer capítulo se explica la metodología usada en la presente investigación, la recopilación de información a través de encuestas, enfocadas a las variables anteriormente mencionadas. De igual manera, se enuncia los procesos posteriores a la obtención de la información recolectada.

En el cuarto capítulo se presenta el análisis de la información recolectada, para el estudio de la segunda variable se toma en cuenta los factores relacionados a esta, el análisis se realiza de manera cualitativa y cuantitativa.

En el quinto capítulo se encuentra el plan de mejora y las estrategias correspondientes para el mejoramiento de las relaciones interpersonales laborales con el supervisor. Se presenta varias propuestas de intervención junto con la información relevante a cada una de estas.

Finalmente, en el último capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron tras la investigación. Además de, las recomendaciones enfocadas a las áreas de mejora que fueron encontradas durante la investigación.

CAPITULO I

MARCO INTRODUCTORIO

1.1.Datos de la Organización

La Prefectura de Imbabura es un organismo gubernamental enfocado en el desarrollo vial, coordinación con otras provincias, gestión ambiental, cooperación internacional, ordenación territorial y trabajo en cuencas y microcuencas. Ubicada en la capital de la provincia de Imbabura, la Prefectura de Imbabura se encuentra en Calle Simón Bolívar y Miguel Oviedo, esquina.

Como parte de la información institucional la misión de la organización es: “El GAD Provincial de Imbabura es la institución encargada de coordinar, planificar, ejecutar y evaluar el Plan de Desarrollo Provincial Participativo; fortaleciendo la productividad, la vialidad, el manejo adecuado de sus recursos naturales y promoviendo la participación ciudadana; a fin de mejorar la calidad de vida de sus habitantes” (GPI, 2021).

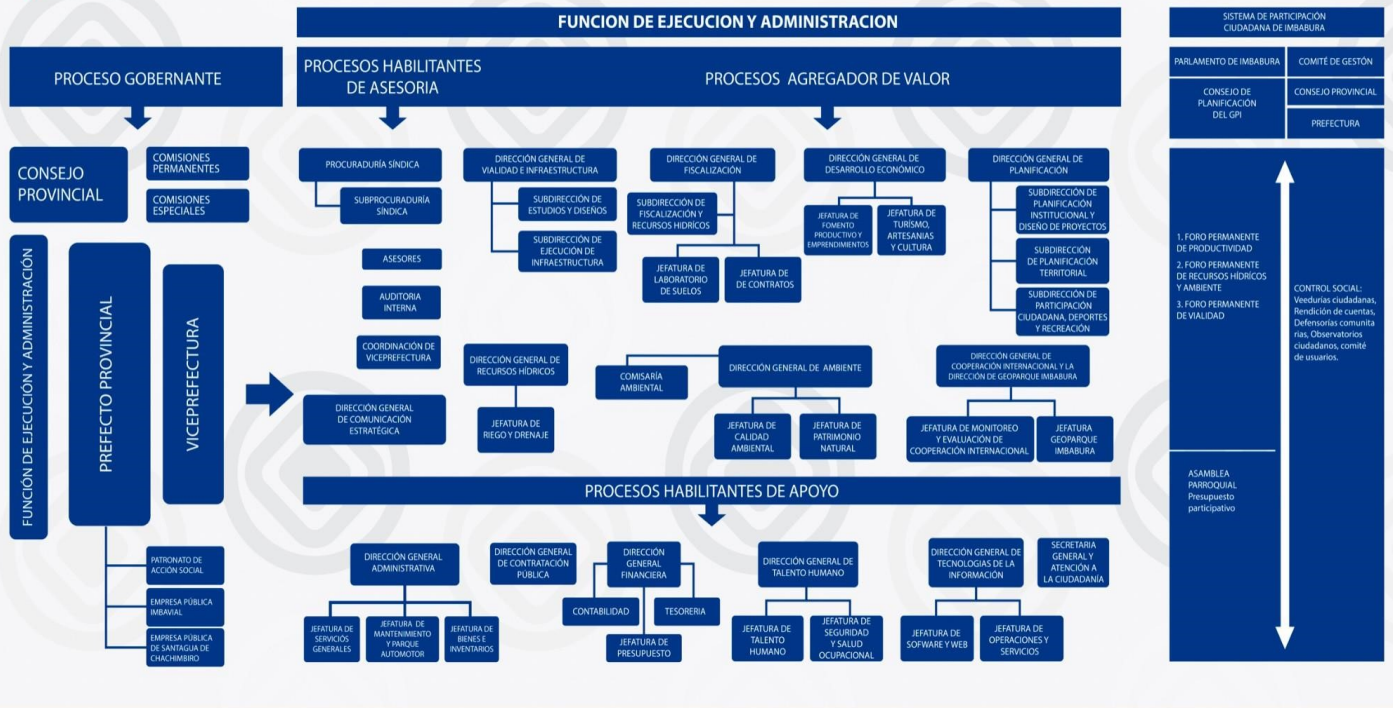
En cuanto a su visión: “El GAD Provincial de Imbabura, se consolida como una institución de derecho público autónoma, descentralizada, transparente, eficiente, equitativa, incluyente y solidaria, líder del desarrollo económico, social y ambiental provincial” (GPI, 2021).

Como parte de los objetivos estratégicos de la institución se establece:

- Desarrollar procesos de planificación participativa, articulando planes de los niveles: nacional, regional, provincial, cantonal y parroquial.
- Construir, mejorar y mantener la infraestructura vial provincial, que promueva el desarrollo económico y social en la provincia.

- Promover el desarrollo y competitividad del sector agropecuario, para generar mayores ingresos y empleo.
- Fomentar las actividades económicas y productivas de la artesanía, industria, servicios y el turismo, conforme a las potencialidades de la provincia.
- Construir, mejorar y mantener la infraestructura de riego provincial para mejorar la producción y productividad agropecuaria.
- Fomentar la preservación de los recursos naturales y el cuidado del ambiente de la provincia.
- Manejar adecuadamente los recursos naturales, para una buena gestión ambiental en cuencas y microcuencas.
- Diseñar políticas, planes y programas tendientes a fortalecer la inclusión social y el desarrollo cultural, que permitan hacer de la provincia de Imbabura una provincia equitativa, solidaria e intercultural (GPI, 2021).

Para finalizar, se presenta el organigrama perteneciente a la institución:



1.2. Justificación

Las relaciones interpersonales son consideradas factores importantes dentro de las organizaciones, y como nos menciona Gallardo (2010) estas pueden ser consideradas como factores que causan insatisfacción laboral. Adicionalmente, la relación de un trabajador con su supervisor es de vital importancia, ya que, desde la perspectiva del supervisado, es quien ayuda a promover su crecimiento y aprendizaje laboral (Alderfer & Lynch, 1986). Además, es quien monitorea y mantiene a la empresa, según el supervisado, como un lugar seguro (Alderfer & Lynch, 1986).

Según Basa (2017), dentro de la relación con el supervisor se pueden englobar ciertos aspectos que llegan a ser determinantes para el rendimiento y el desempeño de los trabajadores, tales como: confianza, seguridad, procesos paralelos, transferencia, límites,

valores, y estilos de apego, entre otros (Kaiser, 1997). Por lo cual, podemos inferir que en el caso de que se tenga una relación poco favorable con quien supervisa, puede llegar a afectar al bienestar del trabajador y, por ende, a la empresa. Si bien es fundamental el comportamiento por parte del supervisor, la predisposición que presente el supervisado es de gran importancia al momento de constituir la relación. Por lo cual, a través de esta investigación, se espera mostrar cómo los estilos sociales, entendidos como patrones predecibles de las acciones que pueden ser observadas, llegan a diferenciar la calidad de las relaciones entre supervisor y supervisado.

El presente proyecto aportará información acerca de cómo los patrones de conducta de los trabajadores pueden ser relevantes en las relaciones interpersonales laborales, ya que estas, ya que, la calidad de las relaciones interpersonales laborales llegan a impactar no solo en el ámbito laboral, sino en todos los aspectos de la vida del individuo, al conocer ciertos rasgos involucrados en la manera en la cual las personas se relacionan entre ellas nos puede ayudar a conocer más acerca de la persona, y de manera general, cómo se comporta en cualquier tipo de situación en la cual se involucre la interacción con otras personas. Además, al conocer los patrones de comportamiento que poseen los trabajadores al momento de relacionarse con otros permite que las personas se conozcan mejor a sí mismas y se pueda establecer estrategias enfocadas a estos patrones en la organización, ya que los estilos sociales de Merrill y Reid (1981) pueden ser relacionados y su información extrapolada con los estilos de aprendizaje establecidos por Alonso, Gallego y Honey (1992). Ayudando a que las organizaciones puedan usar esta información para futuras capacitaciones en las cuales se podría implementar acciones enfocadas a la manera de aprendizaje y sociabilidad de los trabajadores.

El motivo que impulsa al investigador a realizar el proyecto es la falta de información que se tiene en cuanto a ciertos predictores del comportamiento y potencial ayuda en los procesos referentes a la satisfacción laboral. De igual manera, la falta de información en cuanto a la importancia del comportamiento de los supervisados en las relaciones laborales, ya que la mayoría de la información está basada en los supervisores y estilos de liderazgo. Además, se ha evidenciado en el ejercicio de prácticas pre profesionales la importancia del conocimiento y relación con los supervisores en el proceso de desarrollo y adaptación, en todos los niveles de la organización.

1.3. Antecedentes

Según Ramírez Wong (2019), se debe prestar especial atención a las investigaciones que se centran en conocer los aspectos involucrados a la manera en la cual se relacionan los trabajadores, ya que nos da un esbozo de sus percepciones en cuanto a la organización. Además, hace referencia a la investigación “Bumerán”, realizada en México que demostró que el alrededor del 56% de trabajadores abandonaría su trabajo a causa de una mala relación con su jefe (Arias y Arias, 2014). Lo que puede llevar a inferir que las relaciones interpersonales en el ámbito laboral, en este caso con superiores, puede llegar a ser determinante en el factor de satisfacción experimentado en cada organización.

Por otro lado, Troya (2017) determinó mediante investigación que, los estilos sociales llegan a influir en el ámbito laboral de los trabajadores y que los aspectos relacionados a la formación y desarrollo de carrera en la organización deben ser relacionados con el estilo social predominante para una mejor recepción. Además, los estilos sociales se manifiestan a través de la manera en la que los trabajadores de ciertos cargos se relacionan con el cliente.

La asertividad y emotividad se reflejan en la manera en la que se comportan los trabajadores, y menciona que la metodología usada para estudiar los estilos sociales es más sencilla que otras que se enfocan en otros aspectos que se centran en cualidades más complejas; los estilos sociales estudian puntualmente los comportamientos individuales de las personas, llevando hacia un conocimiento de la manera en la cual el trabajador se relaciona con quienes le rodean y conociendo como se puede potenciar las actividades que realiza a partir del comportamiento de la persona en cuestión.

Para finalizar, Rumsey (2014) menciona que cada persona es única y que su respuesta al comportamiento de otras personas será diferente. El establecer ciertas conclusiones frente a estas diferencias nos puede ayudar a conocer de manera general como nos llegaríamos a relacionar con otras personas en el futuro.

1.4.Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Determinar la diferencia de la calidad de las relaciones interpersonales (supervisor - supervisado) dependiendo de los estilos sociales propuestos por Merrill y Reid en una muestra representativa de trabajadores de una empresa pública de la ciudad de Ibarra en el periodo enero a junio del 2022

1.4.2. Objetivos Específicos

- Investigar información con sustento teórico sobre las relaciones interpersonales laborales entre supervisor y supervisado.

- Obtener información sobre los estilos sociales y su impacto en las relaciones de los individuos.
- Identificar si los estilos sociales de los trabajadores influyen significativamente en la calidad de las relaciones interpersonales laborales entre supervisor y supervisado.

CAPÍTULO II

MARCO TÉORICO

2.1. Relaciones interpersonales

De la Torre (2007) menciona que el ser humano es un ser social por naturaleza y que las actividades que realiza le llevan a mantenerse relacionado con quienes le rodean, igualmente, al ser multidimensional puede desenvolverse en varios contextos al mismo tiempo y en cada uno de estos puede tener diferentes tipos de relaciones.

Desde los primeros momentos de la vida del individuo, este depende de las personas quienes le rodean, con el paso del tiempo, las necesidades cambian, más no la necesidad de relacionarse. Y como mencionan Castro, Genao & Pérez (2014) “Vivir es relacionarse, aprender es relacionarse, trabajar es relacionarse”.

Las relaciones interpersonales se entienden como varias interacciones reguladas por las normas sociales, estas relaciones se desarrollan dentro de un grupo social; en estas, los miembros de estas relaciones deberán mantener niveles de reciprocidad e interactuar bajo normas establecidas de manera implícita entre ellos, con el fin de obtener un objetivo en común. Ramírez (2011) menciona que durante la etapa de crecimiento del individuo, las relaciones interpersonales le ayudan al desarrollo social y a lograr objetivos, constituyendo las bases para las relaciones que establecerá en otros ámbitos a futuro.

Las relaciones interpersonales entre miembros de un grupo son de suma importancia para su avance como especie. Estas relaciones interpersonales se entienden no solo como la base de cualquier avance efectuado, sino como una necesidad. Por lo tanto, el tener una relación interpersonal ventajosa dentro de cualquier ámbito es de suma importancia durante toda la vida.

El ser humano como ser social no encuentra dificultad en establecer vínculos, ya que solamente necesita un propósito y una manera de crearlos (De la Torre, 2007). La importancia de las relaciones se basa en las necesidades que el ser humano posee, tales como las de contacto físico, de intimidad y de pertenencia. (DuBrin, 2008).

Asimismo, Zupiria (2000), menciona que existe cierta compulsión a la repetición de ciertos aspectos que consideramos importantes dentro de las relaciones que hemos tenido previamente, estos aspectos se quedan como parte de la personalidad del individuo.

De igual manera DuBrin (2008) menciona que se tienen ciertas necesidades que cumplir para una buena relación interpersonal, tales como: comprensión de las diferencias individuales, comunicación interpersonal, resolución de conflictos, motivación y conducta ética. Esto lleva a inferir que una relación interpersonal satisfactoria debe considerar ciertos aspectos relacionados al comportamiento continuo de las personas.

Adicionalmente, la calidad de las relaciones interpersonales está basada en ciertos pilares, tales como nos menciona Vásquez de la Hoz (2016), como el respeto, la comunicación eficaz y afectiva, la resolución de conflictos, el buen trato, la inteligencia emocional, entre otros.

Estos aspectos pueden darnos ciertos indicadores para conocer la calidad de las relaciones interpersonales que posee el individuo; y constituirán una base para cualquier otra relación interpersonal en otros ámbitos aparte de lo meramente social. Por lo cual, más adelante se hará énfasis en los aspectos que nos llevan a considerar que esa relación interpersonal laboral posea calidad.

Ramírez (2011) hace referencia a la Organización Panamericana de la Salud que afirmó que durante todas las etapas de desarrollo del ser humano, las relaciones

interpersonales que establezca serán altamente importantes y serán un indicador del bienestar del individuo.

Cabe recalcar que dentro de esta investigación se hará referencia a las relaciones interpersonales laborales enfocadas principalmente en los supervisores y supervisados. Como se observa en la figura a continuación:

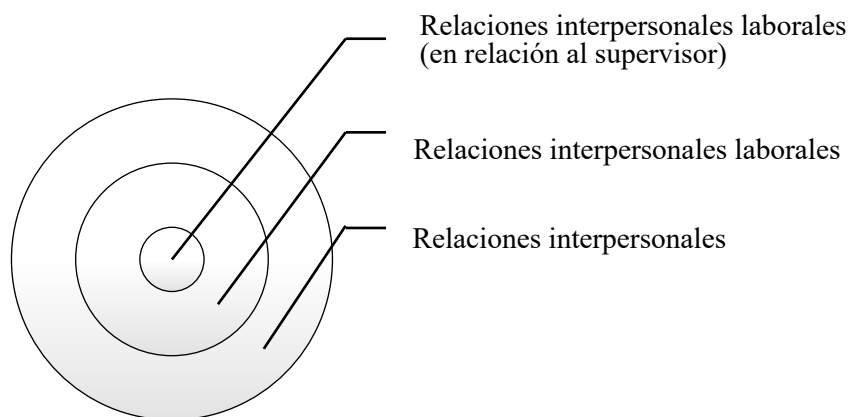


Figura 1: Relaciones a tratarse dentro de la investigación

2.2. Relaciones interpersonales laborales

Salazar (2017) define a las relaciones interpersonales laborales como la interacción con una o más personas dentro del lugar de trabajo. Dentro de este ámbito se deben solventar las necesidades no solo de la relación, sino de las obligaciones involucradas al lugar de trabajo, estas son esenciales para alcanzar un nivel más alto de productividad y satisfacción del personal. De manera directa, la calidad de las relaciones internas, afectan al progreso de las instituciones. Estas relaciones pueden involucrar varios niveles de la jerarquía de la organización.

Entre los objetivos principales de las organizaciones deben encontrarse los objetivos propios relacionados a la cadena de valor organizacional y el satisfacer las necesidades relacionadas al bienestar de los trabajadores.

Dubin (1973) afirma que, al llegar a una organización, el funcionario está consciente de que debe desempeñar ciertas actividades acorde a su puesto, y que estas son actividades que se esperan desde los altos mandos. No obstante, por parte del empleador también se espera que se cumplan ciertos aspectos, por lo cual es importante mencionar que los trabajadores esperan poder desempeñar estas actividades en un ambiente que les brinde seguridad y bienestar en general.

Castro, Genao & Pérez (2014) nos hablan de dos tipos de relaciones dentro de la vida de cada individuo; aquellas primarias, que se refieren a las interacciones impulsadas sin un objetivo específico, sin esperar un favor al final, en las cuales interactuamos para establecer un vínculo con la otra persona. Por otro lado, las relaciones secundarias son aquellas en las cuales se busca las interacciones con el fin de obtener algo a causa de las funciones o actividades que realiza la otra persona.

El establecer buenas relaciones interpersonales en el trabajo favorece positivamente a la satisfacción de las necesidades de afiliación y de sentido de pertenencia (Ramírez, 2011). De igual manera, el tener buenas relaciones interpersonales dentro del ámbito laboral y el apoyo que se obtiene de estas ayuda a facilitar las estrategias que se usen, a la resolución de conflictos internos y mejoran el clima laboral.

Según Pinilla (1972), el tener un espíritu recíproco de cooperación entre los altos mandos, mandos medios y los trabajadores servirán para desarrollarse y desarrollar a la organización en beneficio de todos. Por lo cual, cabe recalcar que esta concientización de la importancia de estas debe darse de manera descendente en las organizaciones (Martínez, 2014), es decir, empezar desde los altos mandos hasta cada uno de los trabajadores que la componen. Dando más importancia al rol del supervisor dentro de la relación con sus supervisados, ya que es de quien depende la motivación de los trabajadores que tenga a su

cargo, no obstante, la manera de motivarlos debe estar ligada a los valores empresariales y competencias universales que posee la organización (Martínez, 2014).

Como se ha mencionado es importante considerar la vitalidad de buenas relaciones interpersonales dentro de la organización, ya que el no poseerlas puede afectar al funcionamiento y al rendimiento organizacional, y además el no poseer una solución inmediata para estas malas relaciones deriva en dificultades para mantener a la empresa de una manera eficiente. (Martínez, 2014).

De igual manera como se hizo referencia a la importancia de la comunicación dentro de las relaciones interpersonales, es importante mencionar que, en las relaciones interpersonales laborales, este aspecto juega un papel muy importante, como nos mencionan Stoner, Freeman y Gilbert (1996), la comunicación constituye la base de las funciones gerenciales, es aquello que llega a unificar las actividades que realiza la organización.

A la par con lo mencionado anteriormente, la calidad de las relaciones interpersonales laborales, existen ciertos aspectos que considerar de manera adicional a los previamente numerados. La calidad de una relación interpersonal laboral puede ser predicha por ciertos aspectos, Martínez (2014) nos menciona que estos pueden ser: la escucha activa, la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y la expresión oral. A estos se puede añadir la confianza, el respeto a la jerarquía de la organización, el cumplimiento de las actividades relacionadas al trabajo, entre otras. El tener estos aspectos dentro de una relación interpersonal laboral desembocaría en un buen desarrollo de los colaboradores y en sí, de sus interacciones.

2.3. Relaciones interpersonales con el supervisor

Adentrándonos más acerca de las relaciones interpersonales laborales, ahora se hará referencia a aquellas enfocadas a la interacción con quien supervisa al individuo durante las actividades laborales.

Cualquier actividad que se realice dentro de la organización requiere la cooperación del supervisor de equipo y sus supervisados, el constante crecimiento de las organizaciones hace que el número de trabajadores aumente, llevando a la creación de organismos sindicales dentro de la organización haciendo que se tenga una balanza dentro de la relación buscando un acomodo o consenso en lugar de un poder arbitrario por parte de los altos mandos y mandos medios (Dubin, 1973).

Según Alderfer y Lynch (1986), este tipo de relación interpersonal está basada en la interacción de una persona que posee poder en el ámbito laboral sobre la otra, además de esto se espera que la relación tenga confianza y significado, considerando que se establecen límites al conocer las necesidades del supervisado.

De la Torre (2007) afirma que la administración moderna recurre a las relaciones humanas como un elemento que impulsa al hombre aumentar la productividad en el trabajo, al tener buenas relaciones laborales en el ámbito no solamente ayuda a su desarrollo sino también a un sentido de bienestar dentro de la organización.

El trabajar en equipo dentro de cualquier organización es una situación continua y se espera que estos equipos trabajen de manera eficaz y eficiente, por lo cual se recomienda que se fomente una buena relación laboral con todos los miembros de la organización para así aumentar la productividad dentro de la cadena de valor y de todas las direcciones dentro de la jerarquía de la organización.

La relación que se tenga entre grupos dentro de la una organización obedece a grado de confianza, respeto y cariño entre sus integrantes; en el caso de que un miembro de este grupo quebrante las reglas tácitas establecidas dentro de este grupo acarrea problemas no solo con su supervisor sino con todas las personas que conforman este grupo.

Se conoce que dentro de las organizaciones existe una jerarquía, y que se tiene a personas con más experiencia que supervisan a otras personas, y se encargan de inspeccionar las actividades y funciones que se realizan durante la jornada laboral.

Dubin (1973) menciona que la posición del supervisor es central en una organización ya que ayuda a comprender la administración total de la organización, en sí el puesto del supervisor supone una posición que permite ver a dos caras, es decir a los trabajadores y a los altos mandos. Profundizando, el rol del supervisor dentro de la jerarquía de la organización llega a ser de cierta forma, ambivalente, ya que ciertos supervisores no forman parte de los altos mandos, es decir, si bien tienen personas bajo su supervisión, a la vez ellos son supervisados por personas que se encuentran más alto en la jerarquía esto ha causado que las personas en estas posiciones sean presionadas con una mayor demanda en cuanto a sus habilidades en relaciones humanas (Dubin, 1973).

A través de la relación entre un supervisor y un supervisado se pueden resaltar la mayoría de fallas de coordinación y comunicación entre varias partes de la estructura organizacional, esto se puede dar a causa de que el trabajador siente una constante necesidad de ajustarse a las demandas y solicitar la aprobación de su supervisor.

Uno de los problemas principales a los que se enfrentan los supervisores es del dilema de mantener informado al jefe inmediato de lo que ocurre en el trabajo y de comunicar la información de manera descendente, esto dificulta particularmente el trabajo y hace que el supervisor deba comunicarse y trabajar de manera combinada, haciendo esto con ambos lados

de la jerarquía de la organización. También se debe tomar en cuenta que el supervisor debe sostener el nivel de trabajo con los estándares que han sido designados y recaen sobre él. Al mismo tiempo debe lograr que los trabajadores muestren cooperación espontánea a como se realizan las actividades de la organización.

El supervisor dentro de una organización es una persona clave cuya posición se ha comprendido de manera errónea, ya que, aunque forma parte de su equipo de trabajo, al mismo tiempo debe mantener una postura de líder en este. De esta forma, el supervisor debe su autoridad de cierta forma a una alianza no solo con los altos mandos sino con las personas a quienes supervisa. Así pues, las órdenes y la estructura de la organización han evolucionado al punto de volverse relaciones interpersonales rígidas, cuya única conexión se basa en los contratos sindicales y las políticas de la compañía, eliminando las relaciones personalizadas que se tenía previamente, esto puede ser causado por el aspecto mencionado en el capítulo previo, el aumento de personas en las organizaciones, causando que el supervisor encuentre dificultades para establecer una buena relación laboral al estar a cargo de tantas personas.

Varios supervisores tienden a perder mucho de autoridad para dirigir y coordinar los grupos de trabajo, ya que, está en su deber hacerse ver como un igual con los demás miembros de su equipo. No obstante, como ayuda para los supervisados, pueden ver al supervisor como el primer peldaño para llegar a un mando alto, en el caso de tener alguna discrepancia o problema dentro de la organización (Dubin, 1973). De igual manera, es vital mencionar que la opinión de un supervisor dentro de un grupo puede ser determinante para comprenderlo de manera más profunda ya que lo percibe no sólo como parte del equipo sino como la persona líder de ese equipo.

La atmósfera creada por los supervisores afecta la productividad de los subordinados, y está en su deber involucrar a los otros miembros de su equipo en las decisiones que tome,

ya que de esta manera, se verán involucrados en lo que suceda. Por lo cual, se vuelve a mencionar que esto puede llegar a ser difícil para el supervisor, ya que si bien debe buscar la manera de satisfacer las necesidades que ve en el momento dentro de su equipo, de igual manera, debe satisfacer las necesidades presentadas por sus superiores, colocándolo en un punto en el que debe buscar un consenso entre la presión ejercida por sus supervisados y por los altos mandos de la organización, es decir debe implementar acciones en las cuales se pueda obtener metas compartidas entre las personas que supervisa y lo supervisan.

Cabe recalcar que aparte de los aspectos relevantes para las relaciones interpersonales laborales, mencionados en el capítulo 1, se debe considerar a los objetivos de la organización, la toma de decisiones y los estilos de liderazgo que se tenga, entre otros (Méndez, 1982). No obstante, se debe mencionar que la responsabilidad de una buena relación laboral no recae solamente sobre el supervisor (Martínez, 2014), sino también sobre el supervisado; ya que, los problemas o beneficios que conlleve esta relación afectará de igual manera a ambos y a la organización en sí.

2.4. Concepto de estilos sociales

Troya (2017) define a los estilos sociales como un patrón de actuación, conducta o comportamiento de cada individuo, en conjunto con las preferencias que posee una persona al momento de interactuar con otras. El conocer los estilos sociales ayuda a mejorar la efectividad del desenvolvimiento de las demás personas en cualquier ámbito que involucre las relaciones interpersonales.

La teoría de los estilos sociales establecida por David Merrill y Roger Reid se basa principalmente en el estudio del comportamiento presente, es decir, estudia las interacciones actuales, más no toma en cuenta las acciones previas de las personas. Infiriendo, se puede

establecer que, al momento de estudiar los estilos sociales propios de cada persona, se toma en cuenta un punto de vista puramente objetivo, considerando que realiza, más no las intenciones que tiene al hacerlas (Merrill & Reid, 1981).

La metodología usada para estudiar los estilos sociales es más sencilla que otras, esta teoría estudia puntualmente los comportamientos individuales de las personas, llevando hacia un conocimiento de la manera en la cual el trabajador se relaciona con quienes le rodean y conociendo como se puede potenciar las actividades que realiza a partir del comportamiento de la persona en cuestión. Esta teoría estableció cuatro tipos de estilos sociales: analítico, emprendedor, afable y expresivo; a los cuales se hará referencia más adelante.

2.5. Pilares de la teoría de estilos sociales

Adicionalmente la teoría de los estilos sociales se basa en dos pilares que nos ayudan a categorizar cada estilo según el nivel que se posea: asertividad y responsabilidad.

El primer pilar, asertividad se entiende como el proceso constante de buscar influir en las acciones y pensamientos de otros (Wilson, 2004). Si bien, todos poseemos asertividad en nuestra manera de expresarnos, lo hacemos de manera diferente. La forma en la cual la usamos puede diferenciarse según la terminal en la cual se encuentre el estilo social en cuestión, para lo cual se referirá a la figura 2.

Podemos ver como tenemos dos terminales en el plano horizontal, “preguntar” y “decir”. Las personas pertenecientes a la terminal “preguntar”, con los estilos sociales Analítico y Afable, tienden a ser más sutiles e indirectos al emplear métodos asertivos, suelen hacer más preguntas y sugerir ideas, su lenguaje verbal tiende a ser más relajado y sutil. Hablan de manera más pausada y se muestran calmados durante todo el proceso de interacción.

De igual manera, los estilos pertenecientes a la terminal “decir”, Emprendedor y Expresivo, tienden a ser más directos y demostrativos en cuanto al punto que desean probar. Hablan de manera más rápida, mayormente toman la iniciativa al momento de hablar y su lenguaje no verbal es más obvio al momento de buscar influir en las personas.

En cuanto al segundo pilar, la responsabilidad, esta se entiende como la manera en la cual somos percibidos al expresar nuestros sentimientos al relacionarnos con otras personas (Wilson, 2004), de igual manera que con el anterior pilar, nos basaremos en la figura 2, no obstante, este pilar será relacionado con las dos terminales verticales, trabajadores y empáticos.

Quienes se encuentran en la terminal “trabajadores” que contiene a los estilos Emprendedor y Analítico, tienden a ser más reservados al momento de expresar sus sentimientos, y se enfocan principalmente en las actividades que deben realizar, previo a entablar cualquier tipo de intercambio de información personal, esto es causado por el orden de prioridades que poseen y que se explica en el siguiente capítulo. Adicionalmente, su lenguaje no verbal tiende a ser más reservado y calmado que el de quienes se encuentran en la otra terminal.

Por otro lado, quienes se encuentran en la terminal “empáticos”, que contiene a los estilos Afable y Expresivo, tienden a encontrar más fácil el expresar sus sentimientos de manera abierta y continua; su enfoque principal es el establecer fuertes relaciones interpersonales, ya que creen que esto les ayudara a realizar de mejor manera cualquier actividad que deban realizar. Su lenguaje verbal es un poco más abierto y confiable.

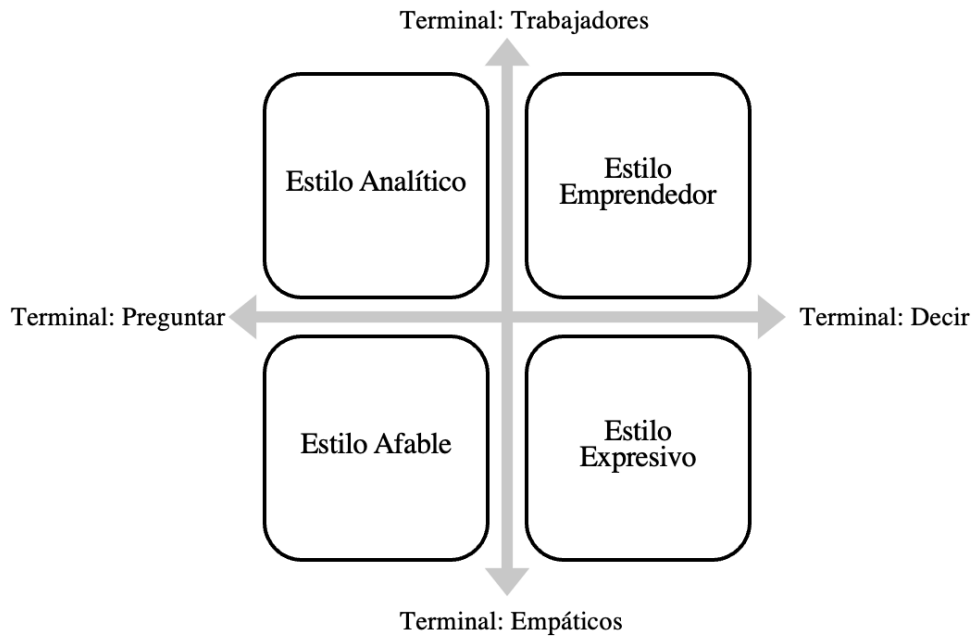


Figura 2: Estilos sociales y sus terminales correspondientes

Cabe recalcar que no se refiere a que la terminal “trabajadores” posea algún tipo de dificultad fisiológica que no le permita hacerlo como la terminal “empáticos”, solamente se expresan de diferente manera.

Si bien, se puede llegar a creer que es más útil encontrarse en una terminal que en la otra, varios estudios han demostrado que los comportamientos “obvios” de quienes se encuentran en la terminal decir, en realidad son imperceptibles la mayoría del tiempo y pueden ser solo observados detenidamente (Wilson, 2004).

Es importante mencionar que los niveles de asertividad y responsabilidad que posea el individuo pueden darnos una pista para conocer con que otros estilos llegarían a relacionarse de mejor manera, es decir, si dos estilos comparten su nivel de asertividad o responsabilidad puede determinar el nivel de éxito en la calidad de la relación interpersonal.

Esto nos puede ayudar a comprender ciertas diferencias que llegarían a existir durante las interacciones.

Adicionalmente, aparte de responsabilidad y asertividad se tiene una dimensión adicional, la versatilidad, que se puede entender como la habilidad y capacidad de adaptarnos en las situaciones que se nos presenten (Wilson, 2004). Se basa en la acción de ajustar temporalmente nuestros niveles de responsabilidad y asertividad para poder encajar de mejor manera en las relaciones interpersonales, sin afectar nuestra esencia; sino llegando a un consenso tácito con las otras personas de ceder para mantener o mejorar la relación con ellos. Para poder comprender y trabajar en la versatilidad debemos considerar lo siguiente: reconocer las diferencias que se tiene con las personas que poseen nuestro u otros estilos; y, por qué queremos cambiar y hacer mejor nuestra comunicación (Wilson, 2004).

Para usar la versatilidad de manera en la cual nos ayude a mejorar nuestras relaciones interpersonales debemos reconocer las diferencias entre estilos que están interactuando y causando estas dificultades. Para finalizar en cuanto a la versatilidad, debemos recordar que todos tenemos nuestras zonas de confort, donde nos sentimos cómodos realizando cualquier actividad, y la versatilidad es salirnos de manera ligera de estas zonas, se refiere a hacer pequeños cambios en nuestro comportamiento (Wilson, 2004), de esta manera, hacer sentir más cómodos a quienes nos rodean, se refiere a ceder de una manera que nos permita evitar de manera directa las tensiones que puedan llegar a existir.

2.6. ¿Cuáles son los estilos sociales?

Al comprender a que nos referimos con cada uno de los pilares, y si los colocamos con los niveles (alto y bajo) de asertividad y responsabilidad con los que las personas reaccionan y se comunican, obtenemos cuatro combinaciones que podemos colocar en cuatro

cuadrantes, obteniendo lo perteneciente a cada uno de los estilos: emprendedor, analítico, afable y expresivo.

Al conocer el nombre de los cuatro estilos que conforman la teoría, se puede mencionar que cada uno de estos posee sus propias características y rasgos dominantes.

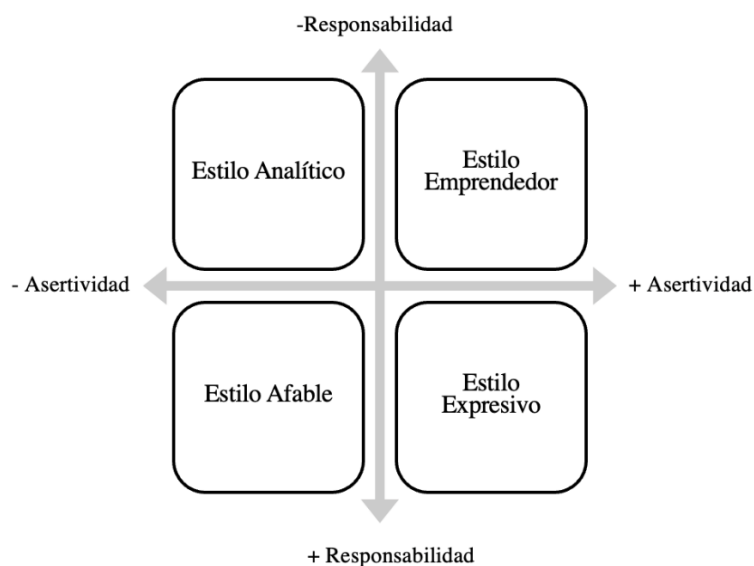


Figura 3: Nivel (alto - bajo) de los pilares que conforman la teoría y los estilos sociales que se colocan en cada uno

El primer estilo mostrado en la figura 3, se refiere al *Emprendedor*, aquellos orientados a la acción, las personas pertenecientes a este estilo social están enfocados en los resultados, pueden tomar decisiones de manera rápida y se sienten atraídos hacia los desafíos (Wilson, 2004).

Siguiendo, el segundo estilo, encontramos al *Expresivo*, aquellos orientados a la intuición, las personas pertenecientes a este estilo social se envuelven rápidamente, les gusta

compartir ideas, al igual que pensamientos y les gusta inspirar a quienes les rodean (Wilson, 2004).

El tercer estilo, se refiere al estilo *Afable*, aquellos orientados a las relaciones, las personas pertenecientes a este estilo social tienden a cooperar, a proveer soporte, y reflejan confianza y seguridad a quienes les rodean (Wilson, 2004).

Y el cuarto estilo, se refiere al estilo *Analítico*, aquellos orientados a obtener conclusiones, quienes se enfocan primordialmente en los hechos, actúan si el ambiente es seguro, y no suelen comprometerse rápidamente (Wilson, 2004).

A su vez, como se mencionó anteriormente, ciertos rasgos obtenidos con las relaciones interpersonales previas se ven reflejados en la personalidad de cada individuo. En esta instancia, podemos mencionar que existen ciertos patrones de conducta que podrán ser anticipados sobre de cada estilo social. En la siguiente figura se puede ver estos patrones, pertenecientes a cada estilo social que se menciona.



Figura 4: Tendencias de trabajo y comportamiento de los estilos sociales.

Conociendo los rasgos pertenecientes a cada estilo que nos referiremos, cabe recalcar que estos se pueden entender más como tendencias, es decir, estos no son rígidos ni estrictamente pertenecientes a cierto estilo (Merrill & Reid, 1981). De igual manera, en cuanto a los estilos sociales, si bien son relativamente estables, ciertos rasgos pueden variar y el estilo predominante en cada persona llega a complementarse en ciertos puntos con los otros estilos.

En otro punto, debemos mencionar que el llegar a diferir en el nivel de asertividad y responsabilidad presente en el estilo que poseamos, puede llegar a afectar a la prioridad que se tiene para cumplir los objetivos. La teoría de estilos sociales toma en cuenta las prioridades de cada persona, ya que, si bien se puede poseer el mismo objetivo, la manera en la que lo resuelvan será diferente.

Prioridad 1 - Conductas enfocadas en lograr un objetivo (Esfuerzo primario)	Prioridad 2 - Conductas enfocadas en ganar aceptación (Esfuerzo secundario)
<i>EMPRENDEDOR</i>	
Trabaja rápido, de manera solitaria	Impresiona a otros con el esfuerzo aplicado a una acción
<i>ANALÍTICO</i>	
Trabaja cuidadosamente, de manera solitaria	Impresiona a otros con precisión y conocimiento
Prioridad 2 - Conductas enfocadas en lograr un objetivo (Esfuerzo secundario)	Prioridad 1 - Conductas enfocadas en ganar aceptación (Esfuerzo primario)
<i>EXPRESIVO</i>	
Trabaja de manera rápida al estar con otros	Se relaciona con todos los miembros del equipo, visto como el motivador del equipo.
<i>AFABLE</i>	
Trabaja de manera lenta al estar con otros	Se relaciona con todos los miembros del equipo, visto como parte integral del equipo.

Tabla 1: Prioridades primarias y secundarias de cada estilo social.

Dado que la teoría de Estilos sociales estudia las interacciones de las personas con otras, es importante mencionar que no se los cataloga como buenos o malos, ya que ciertos aspectos que presente un estilo servirán para relacionarse de mejor manera, mientras que otros pueden servir para otras situaciones. Cabe recordar que esta teoría busca dar una visión objetiva, por lo cual no se puede brindar juicios que pueden estar sesgados por los investigadores, su manera de interactuar y sus prioridades.

Cómo se pudo ver cada estilo tiene sus fortalezas que pueden ser usadas en ventajas, pero también se tiene áreas de mejora en las cuales podemos añadir ciertos comportamientos y respuestas que nos permitirán controlarnos a nosotros mismos apropiadamente cuando

estamos hablando o en una relación con otras personas. El tener una acción inicial nos ayuda a tener un punto de partida para mejorar las relaciones con las otras personas desde nuestro estilo social. Estamos hablando acerca de trabajar con otro estilo de una manera que pueda minimizar las tensiones que se tienen en cada relación.

Para finalizar, en referencia a las tensiones, estas se entienden erróneamente como cualquier tipo de estrés existente, de manera más clara, nos referimos a estas como cualquier aspecto que nos hace ser productivos o no (Wilson, 2004). Estas tensiones pueden verse reflejadas en las terminales “trabajadores” y “empáticos”. Se debe mencionar que la tensión afectará de manera diferente a las terminales previamente mencionadas, para la terminal “trabajadores”, el aumentar el nivel de tensión será de gran ayuda ya que se enfocará en completar el objetivo. Por otro lado, la tensión en la terminal “empáticos” causará que la productividad disminuya, ya que la prioridad no será completar la actividad, sino mantener la relación interpersonal con el compañero.

Al interactuar con un estilo que se encuentre en una terminal diferente a la nuestra requerirá usar la versatilidad, causando que cedamos ligeramente para mantener un nivel alto de productividad con cualquier estilo. En la figura 6 se muestra cómo funciona la tensión en las terminales.

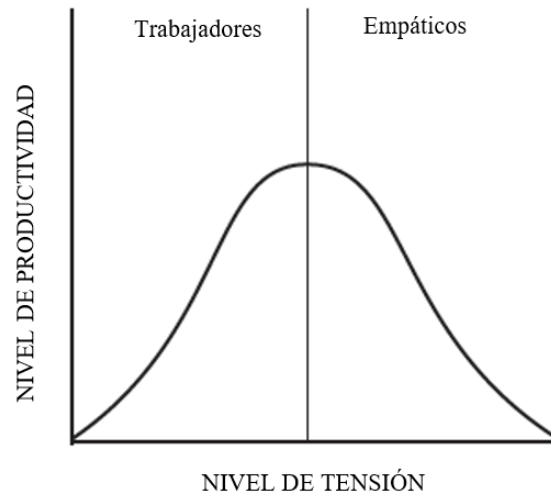


Figura 5: Nivel de tensión y productividad de los estilos sociales según la terminal en el pilar asertividad.

Cómo se puede ver cada estilo puede interactuar de manera positiva con los demás si se llega a conocer las preferencias que se posee en cada estilo social.

2.7. Los estilos sociales en el ámbito laboral

Para comenzar este capítulo podemos recordar, de manera resumida los aspectos relevantes de cada estilo social que estudiaremos.

Merrill y Reid se refirieron al estilo social afable como patrón de conducta que establece que la persona es sociable, de actitud abierta, honesta y tiende a trabajar bien en grupo. Al estilo social emprendedor como patrón de conducta que establece que la persona está centrada principalmente en su trabajo, es eficiente, no le gusta perder el tiempo y los resultados deben ser inmediatos. Al estilo social analítico como patrón de conducta que establece que la persona es constante, firme, confiable y responsable. La información debe ser precisa y clara. Le gusta buscar información previa antes de llegar a un resultado Al estilo social expresivo como patrón de conducta que establece que la persona es abierta a las

relaciones espontáneas, establece estas relaciones dentro de un marco de amistad y abierto. Fortalece vínculos duraderos e inspira a los demás, las personas son más importantes que los resultados (Merril y Reid, 1981)

El concepto de estilo social nos ayuda a determinar cómo las personas se comportan, y puede ayudar de manera amplia a comprender a las organizaciones como un todo.

Conviene hacer énfasis en que es común que varias personas busquen renunciar a un trabajo en una organización porque se encuentran con un ambiente desfavorable y malas relaciones interpersonales. Esto les orilla a desvincularse de la organización, causando en la pérdida de buenos profesionales; ya que no se separa de la organización por sentirse incompetente, sino por no encontrar bienestar en esta.

Como se mencionó anteriormente, la teoría de los estilos sociales ayuda a conocer ciertos rasgos y prioridades que predominan en las personas, por lo cual llegan a ser de gran ayuda en el ámbito laboral. Estos llegan a influir en este ámbito y puede darnos una pista para el enfoque de los aspectos relacionados a la formación y desarrollo de carrera en la organización, ya que, para aumentar las probabilidades de éxito, las acciones que se tomen deben ser relacionadas con el estilo social predominante de los trabajadores para una mejor recepción (Merrill & Reid, 1981).

Se sabe la calidad de relación que se tenga ayudará a desarrollarse dentro del ámbito del que se hable, una relación beneficiosa ayuda a crecer a la persona y a sentirse cómodo, por otro lado, si esta relación no es beneficiosa, se puede crear incomodidad dentro del ambiente de esta; llevando a constantes disputas y a no obtener un beneficio, en general, de esta relación (DuBrin, 2008).

La asertividad y emotividad, pilares para la diferenciación de los estilos se reflejan en la manera en la que se comportan los trabajadores. Además, existen ciertos rasgos

pertenecientes a cada estilo social, que pueden ser conocidos y potenciados para usarlos como ventaja en lo laboral. Y si bien estos rasgos predominantes fueron ya mencionados en el capítulo 3, en este se realiza un análisis de estos rasgos en cuanto a lo laboral, ayudándonos a conocer las fortalezas y debilidades de cada estilo, para poder establecer las áreas de mejora correspondientes.

Para el primer estilo que vimos en la figura 3 encontramos el estilo *emprendedor*, este estilo se caracterizan las personas que dicen, pero controlan sus emociones, poseen un alto nivel de asertividad y sus niveles de emoción no tienden a ser altos. El centro de este estilo es completar las acciones que se tienen pendientes. La persona dirige su energía a completar las tareas pendientes, esto causa tensión desde la persona afable, ya que son un poco más lentas para trabajar. Los emprendedores llegan a trabajar de manera rápida y orientadas a los resultados, por lo cual, pueden ser vistos como personas duras y bastante impacientes. Otros estilos como los expresivos y los afables miran a este estilo como personas que no poseen cualidades meramente humanas y llegan a estar enfocados solamente en el trabajo; sí bien se debe reconocer la capacidad de liderazgo que poseen los emprendedores, también tienden a minimizar el contacto con esas personas, en cuanto a los analíticos se puede tener ciertas tensiones ya que los emprendedores no necesitan tanta información como lo hacen los analíticos, ya que los emprendedores buscan llegar a una resolución del problema de manera más efectiva y más rápida. A estas personas se les recomienda prestar más atención a las acciones y opiniones de otras personas dado que su enfoque a los objetivos puede ayudar a conocer el estado de su equipo, de igual manera ayudaría a desarrollar una cooperación entre los colaboradores. Para trabajar con este estilo se recomienda planear nuestros esfuerzos para dar soporte a las conclusiones y acciones. Adicionalmente, tratar de mantener la relación estrictamente profesional y en el caso de querer profundizar más esta relación, se recomienda

esperar que la persona realice el primer paso, cabe recalcar que se debe apoyar los resultados y las acciones de la persona más que a la persona en sí.

En cuanto al estilo *expresivo*, las personas que lo poseen llegan a expresar abiertamente sus emociones, y de igual manera poseen un alto nivel de asertividad, llevando a que, si bien poseen facilidad para expresarse, ponen a sus sentimientos frente a todo, llegando a mostrar emociones positivas y negativas; adicionalmente, posee un alto nivel de intuición frente a los sentimientos de quienes le rodean. Las personas expresivas no necesitan instrucciones tan precisas ya que su asertividad les ayuda a tomar decisiones sin una estructura tan amplia. Este estilo puede ser comprendido con cierto nivel de falsedad por parte de los afables, ya que las personas expresivas tienen a tener varias relaciones interpersonales más no profundizar en estas, de igual manera, este estilo comparte el nivel de competitividad con las personas de estilo emprendedor, pero están más interesados en la aprobación de otros que en lograr el objetivo. Los expresivos poseen un enfoque mayor a las personas que los resultados, por lo cual se recomienda que los expresivos traten de encontrar una manera de separar a las personas de sus acciones. Los expresivos pueden trabajar en ciertas habilidades para potenciar sus habilidades sociales, como escuchar más a las personas, realizar preguntas y considerar diferentes puntos de vista de los que se tiene en ese momento para llegar a un punto, a los expresivos les puede costar admitir que no siempre tendrán la razón. No obstante, pueden mantenerse calmados durante una situación poco favorable, también se recomienda que hablen de manera más calmada. Como método de reconocimiento para las personas expresivas, se recomienda dar una felicitación enfrente de otras personas ya que esto ayuda a mantener su buen trabajo, contribuyendo a su deseo de aprobación por parte de otros.

Para el estilo *afable*, tenemos a las personas que preguntan repetidamente y a la vez son emocionales, tiende a comportarse de manera menos asertiva y más interesados en las emociones de las demás personas. Para las personas afables, el centro son las relaciones interpersonales; harán lo posible para evadir los conflictos y generalmente ceden a las necesidades de las otras personas, lo que puede llevar a que sean vistos como indecisos al no poder mantener una opinión de una manera firme. Como área de mejora para este estilo social, se debería trabajar en controlar sus sentimientos durante las interacciones, esto para mantener la comunicación en línea con los negocios, igualmente, pueden llegar a ser vistos como sumisos al ceder frente a las opiniones de las demás personas, por lo cual se debe trabajar en mantener su postura en caso de que se crea en esta idea y se tenga discordancia con otros. Para tener una buena relación con las personas que poseen este estilo se debe apoyar sus sentimientos y deseos en las relaciones personales que esperan tener con sus compañeros de trabajo.

Las personas del estilo *analítico*, poseen una baja asertividad, pero un alto control de las emociones. Este individuo se centra en la información que percibe y en realizar preguntas cuando considere, en este estilo el centro es el pensamiento y la información que posee, estas personas trabajan mayormente con datos, y tienden a no responder de manera emocional. Generalmente cuándo se trabaja con analíticos, los emprendedores pueden volverse impacientes con su falta de decisión y su falta de deseo de tomar riesgos; de igual manera, los expresivos se cuestionan la independencia en hechos y en datos; los afables llegan admirar la forma cooperativa, organizada y enfocada en la cual trabajan de los analíticos, pero llegan a criticar la falta de calidez y de relaciones cercanas. Estas personas tienen dificultad declarando cómo se sienten al tomar una decisión, por lo cual se recomienda que trabajen más en expresar sus opiniones y también envolviéndose un poco más con los equipos ya que

tienden a ser cerrados y buscar solamente el obtener información y completar las actividades que hayan sido asignados. Aquí se debe entender la información brindada por el analítico, ya que la información que posee es muy valiosa para ellos y se recomienda evitar las sorpresas, ya que ellos planean bastante bien lo que quieren hacer y una sorpresa puede causar una afectación en estas situaciones.

2.8. Los estilos sociales y el liderazgo en la organización.

Pasando a los estilos sociales enfocados en el liderazgo, las personas que posean el estilo analítico serán más organizadas con reglas más específicas; los emprendedores buscarán independencia y ciertas excepciones a las reglas y regulaciones; los expresivos perdonarán ciertas fallas y evitarán seguir los requerimientos al pie de la letra, los afables buscarán una forma en la cual la mayoría de las personas se sientan bien en la organización (Merrill & Reid, 1981). Por otro lado, si se tiene a supervisión personas con estilo afable se debe dar las reglas claras y de manera cuidadosa; en el caso de las personas expresivas se debe mantenerlos enfocados y organizados, por lo cual se debe evaluar sus avances regularmente; a las personas emprendedoras no les gusta ser evaluados constantemente, por lo cual se debe apostar por una evaluación por resultados; a las personas analíticas se les debe ayudar a encontrar un balance entre la información y las acciones que deben realizar.

Entender los estilos sociales nos puede ayudar a comprender lo que sucede entre los trabajadores al momento de interactuar, al igual, nos puede enfocar a incrementar la tolerancia, reducir los mecanismos de defensa y evitar las críticas y juicios a otras personas.

2.9. Afinidad entre los estilos sociales en el ámbito laboral

Se sabe que para cualquier actividad que involucre la interacción con otra u otras personas se tiende a primar una colaboración sobre otra, ya sea por afinidad o porque nos

sentimos cómodos al trabajar con esta persona. En el caso de los estilos sociales, el encontrarse en la misma terminal, las cuales se mencionaron y se pueden observar en la figura 2, puede llegar a ser un indicador para saber si las personas llegarían a sentirse cómodas al relacionarse y realizar actividades con quien compartan, ya sea el estilo social, o la terminal. Por lo cual en la figura 7 se muestra con que estilos sería más fácil trabajar si se pertenece a un estilo determinado, considerando las prioridades y estilos de trabajo que posee cada uno.

Estilo Social	Comparte nivel de Asertividad con:	Comparte nivel de Responsabilidad con:	No comparte ningún nivel con:
Analítico	Afable	Emprendedor	Expresivos
Emprendedor	Expresivo	Analítico	Afable
Afable	Analítico	Expresivo	Emprendedor
Expresivo	Emprendedor	Afable	Analítico

Tabla 2: Afinidad entre estilos según la terminal que comparten.

No obstante, se debe mencionar que esto no predecirá de manera completa o exacta, sino también se debe considerar las prioridades propias de cada estilo, establecidas en la figura 5.

No se puede predecir totalmente la manera en la cual los estilos sociales afectarán el desenvolvimiento de un individuo en la organización, no obstante, puede ayudar a que conozcamos de qué manera evitar los conflictos durante las actividades laborales y en qué manera podemos relacionarnos con otros estilos sociales.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación

El presente proyecto es de tipo correlacional, este tiene como finalidad correlacionar las variables calidad de las relaciones interpersonales con su supervisor y estilo social presente en los colaboradores. Este estudio se realizó en una institución pública en la ciudad de Ibarra.

3.2. Alcance de la investigación

Este proyecto de investigación tiene un alcance correlacional, posee dos variables, las cuales se desean correlacionar, el estilo social de los trabajadores y la calidad de la relación interpersonal con el supervisor. A partir de esta investigación se realizó un análisis de las variables anteriormente mencionadas. Además, de obtener información que ayude a compararlas; esto se realizó a través de herramientas estadísticas, cuyos resultados permitieron descartar o admitir las hipótesis propuestas previamente.

3.3. Diseño de la investigación

El presente proyecto se fundamenta en un diseño no experimental, transaccional y correlacional, ya que se estudiaron las dos variables en un solo momento y se realizará una correlación entre ellas con los resultados obtenidos.

3.4. Población y muestra

En el presente proyecto se realizó un muestreo no probabilístico a los trabajadores del GAD Provincial de Imbabura, que cuenta con tres empresas. Se calculó la muestra utilizando la herramienta Raosoft (2004), usando un margen de error del 5% y nivel de confianza del

98%. La población (N) perteneciente a las 3 empresas pertenecientes a la institución es de 593 personas, de la cual se tomó una muestra de 250 trabajadores.

3.5. Técnicas

Si bien, se tiene varias técnicas que se pueden usar para la recolección de la información dentro de la investigación, al tener una muestra representativa se optó por aplicar una encuesta para la obtención de información a la muestra definida. La encuesta, estuvo dividida en dos partes, cada una enfocada en una de las variables que conforman la presente investigación.

Para la variable *Estilos Sociales* se usó el inventario de estilos sociales establecido por David Merrill y Roger Reid en el libro “Estilos sociales y desempeño efectivo”. En cuanto a la variable *Calidad de la relación interpersonal con el supervisor* se usó la escala Espinoza (2009).

3.6. Instrumentos

Para la realización de esta investigación se emplearon dos encuestas, una para cada variable de estudio (ver Anexo 1)

La encuesta relacionada a los estilos sociales fue desarrollada por los creadores de la teoría de los estilos sociales, David Merrill y Roger Reid, en 1981. Cuenta con 24 ítems compuestos por una lista de cuatro palabras, de las cuales el evaluado debe elegir aquella con la cual se sienta más identificado.

En cuanto a la encuesta perteneciente a la calidad de las relaciones interpersonales, está constituida por 27 ítems que se valoran en una escala Likert de frecuencia. Estos ítems engloban cuatro dimensiones. En la siguiente tabla, se indica a que dimensión corresponde cada ítem y cuál de ellos se valora de manera positiva y negativa.

DIMENSIÓN	ÍTEMS POSITIVOS	ÍTEMS NEGATIVOS
<i>Comunicación</i>	1, 2, 3, 7, 25.	8, 24.
<i>Empatía</i>	4, 5, 13.	19.
<i>Apertura a la ayuda</i>	11, 12, 18, 23, 26.	14, 21, 22, 27.
<i>Ambiente laboral</i>	6, 10, 16, 17, 20	9, 15.

Tabla 3: Valor correspondiente de la escala Likert

Adicionalmente, en la tabla 4 se muestra a que valor corresponde cada puntaje de la escala Likert de frecuencia.

FRECUENCIA	PUNTAJE ÍTEM POSITIVO	PUNTAJE ÍTEM NEGATIVO
<i>Siempre</i>	5	1
<i>Casi siempre</i>	4	2
<i>Algunas veces</i>	3	3
<i>Casi nunca</i>	2	4
<i>Nunca</i>	1	5

Tabla 4: Valor asignado en la escala

Tras la obtención de la información y calificación de las preguntas relacionadas a la segunda variable, calidad de la relación interpersonal con el supervisor, se establece la

diferencia entre los puntajes obtenidos. Esta escala nos brinda dos respuestas diferentes, que se establecen a continuación.

NIVEL	PUNTAJE	INTERPRETACIÓN
<i>Bajo</i>	24 a 69	Relación desfavorable con el supervisor
<i>Medio</i>	70 a 90	Relación medianamente favorable con el supervisor
<i>Alto</i>	91 a 120	Relación favorable con el supervisor

Tabla 5: Interpretación de los valores obtenidos en la escala Espinoza (2009)

3.6.1. Aplicación del instrumento

El inventario y la escala pertenecientes a cada variable están diseñadas para que al participante le tome aproximadamente cinco minutos llenar cada uno de estos. Tomando en cuenta, la entrega de las encuestas, la explicación del proceso, la resolución de dudas y la aplicación de esta encuesta, se estimó un tiempo de quince minutos por grupo.

Como se mencionó anteriormente, durante todo el proceso de llenado de la encuesta, la investigadora se encontró en la sala en la cual se recolectaba la información.

La aplicación se realizó de manera manual, es decir, a través de encuestas impresas, estas fueron entregadas en cada jefatura perteneciente a la institución para la posterior explicación y aplicación. Adicionalmente, en la parte superior de la encuesta se presentó el consentimiento informado para la participación libre y voluntaria en la investigación.

Las encuestas fueron aplicadas en el periodo de tres días, los días 24, 27 y 30 de mayo del presente año.

3.6.2. Procesamiento de datos

Para el procesamiento de la información se realizó el siguiente proceso:

a) Primeramente, se calificó el inventario de estilos sociales según la plantilla perteneciente (ver anexo 3), para conocer el estilo social predominante de cada colaborador.

b) Se procedió a calificar la escala de las relaciones interpersonales con el supervisor, obteniendo los valores correspondientes que se muestran en la tabla 5.

c) Se tabuló la información obtenida y en cuanto a la escala, se tomó en cuenta las dimensiones en las cuales se obtenía valores más bajos para priorizarlas en la creación del plan de mejora. Para la tabulación de datos se usó como herramienta informática a Microsoft Excel, se usó a la misma para la creación de las tablas y gráficos correspondientes a cada aspecto que se evaluó durante la recolección de información.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez culminada la fase de recolección de la información se procedió al análisis individual y tabulación demográfica de los resultados obtenidos.

Antes de proceder, se debe recalcar que se realiza un análisis cualitativo y se pasa por alto el realizar un análisis estadístico y de correlación dada la naturaleza de las variables. Siendo ambas variables cualitativas, nominal y ordinal, respectivamente.

Primeramente, se muestra los datos demográficos de las personas encuestadas.

A continuación, se presenta la ilustración 1, con los datos relacionados al género de las personas encuestadas.

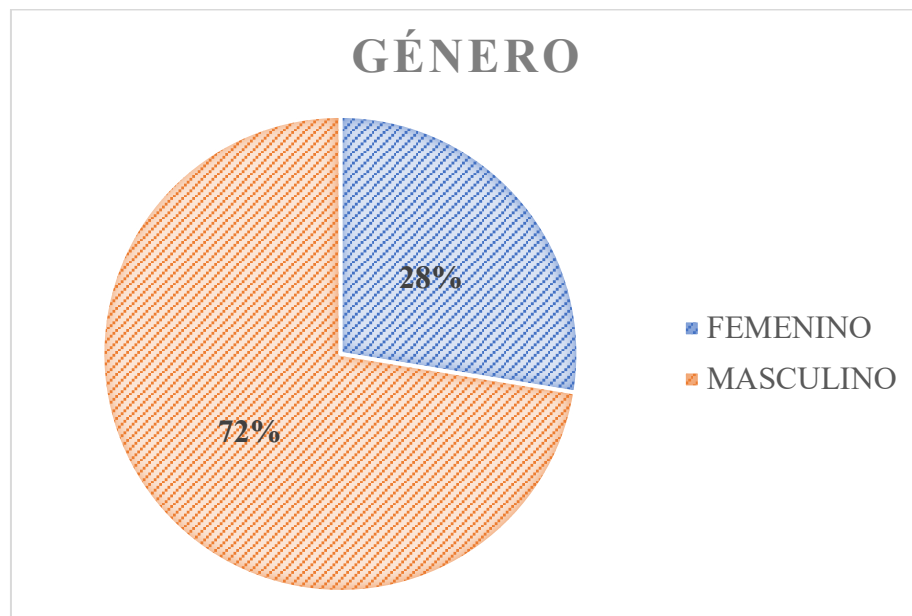


Ilustración 1: Género

A partir de esta gráfica podemos observar que para la investigación se obtuvo más información acerca del género masculino. A continuación, se muestra la segunda parte de los datos demográficos de los colaboradores de la organización. Para conocer la edad en la que se encuentran los colaboradores, se procedió a dividirlos por rangos, a continuación, se muestran los resultados.

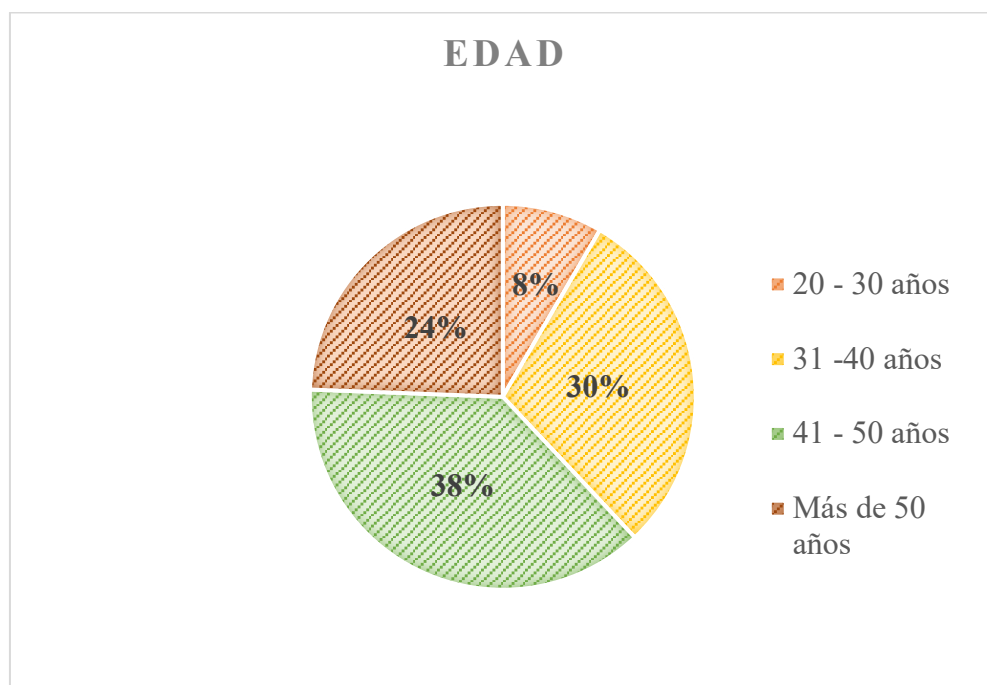


Ilustración 2: Edad

Siguiendo con el análisis la información recolectada para la investigación, se muestra un cuadro comparativo con los aspectos relevantes de las dos variables, que ayuda a comprender de mejor manera lo que se engloba en el presente estudio.

Estilo social predominante en los trabajadores	Calidad de la relación interpersonal con el supervisor
<i>Posibles resultados obtenidos</i>	
Afable Emprendedor Expresivo Analítico	Favorable Medianamente favorable Desfavorable
<i>Aspectos que se miden en cada variable</i>	
Responsabilidad Asertividad Versatilidad	Comunicación Empatía Apertura a la ayuda Clima laboral
<i>Importancia del estudio de la variable</i>	
Conocer el estilo social predominante en cada uno de los trabajadores de la organización nos ayuda a comprender su manera de interacción y su forma de trabajo.	La calidad de las relaciones interpersonales con los supervisores es de vital importancia para el desarrollo normal de las actividades laborales.

Tabla 6: Comparación de las variables de estudio

Continuando con la interpretación de los resultados obtenidos, se muestra la información relacionada a cada una, de manera separada y posteriormente, la concordancia entre estas.

Para la primera variable, *estilos sociales*, se muestra en la ilustración 3. Se puede afirmar que, una gran proporción de los colaboradores posee un estilo social de tipo *afable*,

de las 250 encuestas aplicadas, 91 colaboradores fueron identificados con la predominancia en este estilo. Esto nos dice que esta cantidad de los colaboradores presentan cualidades como: complaciente, solidario, inseguro, flexible, respetuoso, dispuesto y agradable.

Los 79 colaboradores que presentaron una predominancia de estilo *expresivo* cuentan con características como: manipulador, ambicioso, excitable, estimulante, reactivo, amistoso y egoísta.

En tercer lugar, los 53 colaboradores que obtuvieron al estilo social *analítico* como predominante, poseen características como: crítico, trabajador, indeciso, estirado, exigente y persistente.

Por otro lado, el estilo social menos común que se obtuvo fue el de tipo *emprendedor*, del total de encuestas aplicadas, 27 colaboradores fueron determinados con este estilo, que presenta características como: insistente, severo, duro, áspero, dominante, práctico y eficiente.

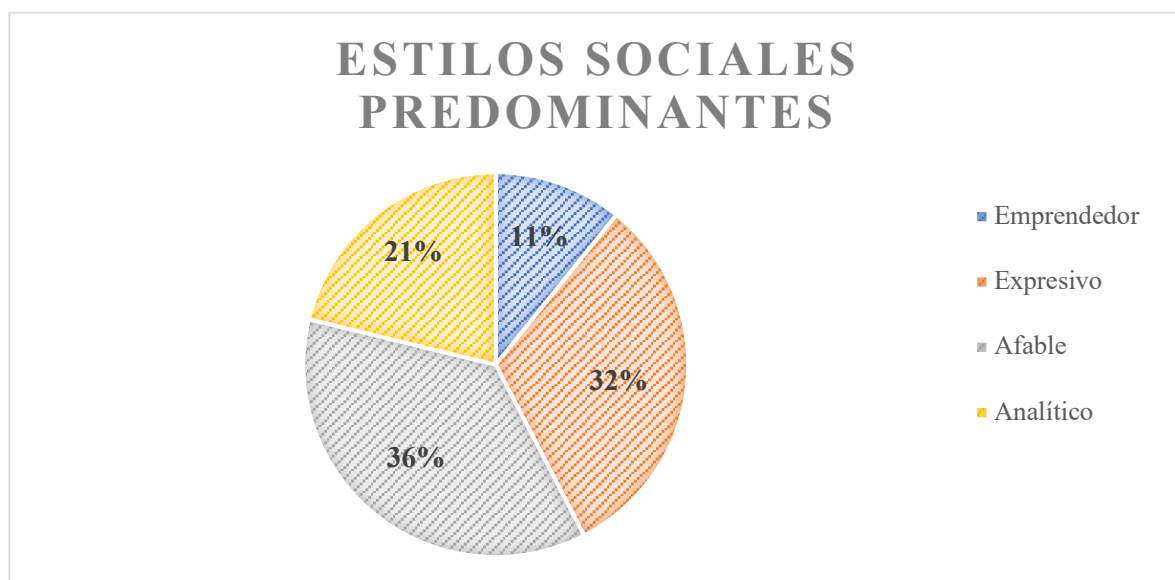


Ilustración 3: Estilos sociales predominantes

Como se menciona previamente, el estudio de esta variable es importante, dado que al conocer el estilo social predominante en los trabajadores dentro de una organización, puede ayudarnos a comprender de mejor manera al trabajador en sí, su manera de interactuar con otros, la forma en la cual organiza sus prioridades y de qué manera, como supervisores, podemos hacer del ambiente de trabajo un lugar en el cual se pueda no solo tener un desarrollo normal de actividades, sino un lugar en el cual se pueda potencializar las capacidades del trabajador.

Para la segunda variable, “calidad de las relaciones interpersonales con el supervisor”, en la ilustración 4 se muestran los resultados relacionados a esta.

Se evidencia que la gran mayoría de los colaboradores posee una buena relación con su superior. 98 colaboradores obtuvieron *buena o favorable* la relación con el supervisor, el tener estos resultados nos dice que se tiene una relación basada en la buena comunicación, alto nivel de apertura a la ayuda y altos niveles de empatía mutua; adicionalmente, que el ambiente en el cual realizan sus actividades laborales es propicio para su desarrollo.

Asimismo, 85 colaboradores obtuvieron resultados correspondientes a una relación medianamente favorable. Lo que nos dice que se tiene una media en cuanto a las variables de estudio de la escala: comunicación, apertura a ayuda, empatía y ambiente laboral. También, nos establece que si bien, se puede tener ocasiones en las cuales primen estas variables, de igual manera, se puede tener momentos en los cuales se tiene una falta de estas.

Para finalizar, de las 250 encuestas recolectadas, 67 personas calificaron como *mala o no favorable* la relación que poseen con su jefe inmediato. Esto nos establece que, en la mayoría de las ocasiones en las cuales se tiene interacción con el supervisor, no priman los valores anteriormente mencionados. Lo que nos indica que, se tiene falencias durante el proceso de interacción y contacto en el ámbito laboral.

CALIDAD DE LA RELACIÓN INTERPERSONAL CON EL SUPERVISOR

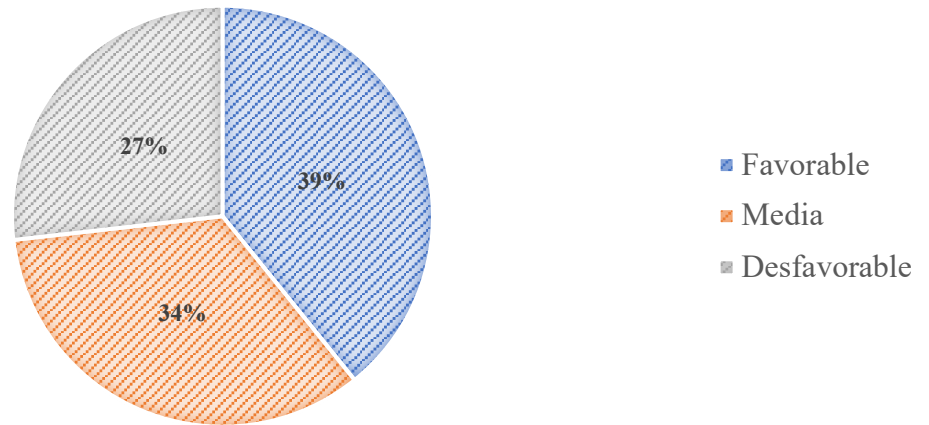


Ilustración 4: Calidad de la relación interpersonal con el supervisor

A continuación, se muestra el análisis de cada variable de estudio en la escala.

En cuanto a la comunicación, se obtuvo que 134 colaboradores coinciden en tener una buena comunicación con sus supervisores. Una buena interacción es de vital importancia para el desarrollo de las actividades laborales, el hablar de manera asertiva y saber escuchar a las otras personas ayuda en cuanto a la comunicación.

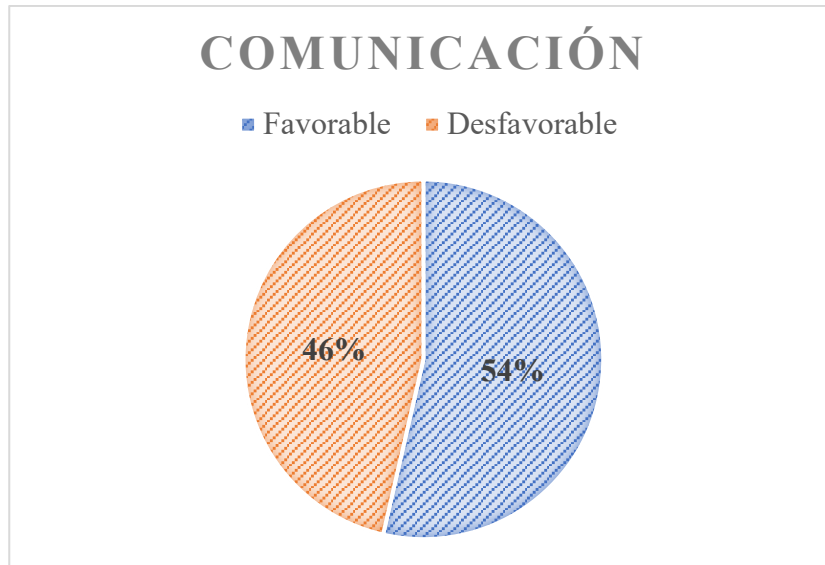


Ilustración 5: Dimensión Comunicación

En cuanto a la apertura a la ayuda, 153 personas indicaron tener un alto nivel de apertura a la ayuda por parte de sus supervisores. De igual manera que la comunicación, el estar abierto a dar y recibir ayuda por parte del supervisor y otros colaboradores es de gran importancia para la realización de cualquier actividad.

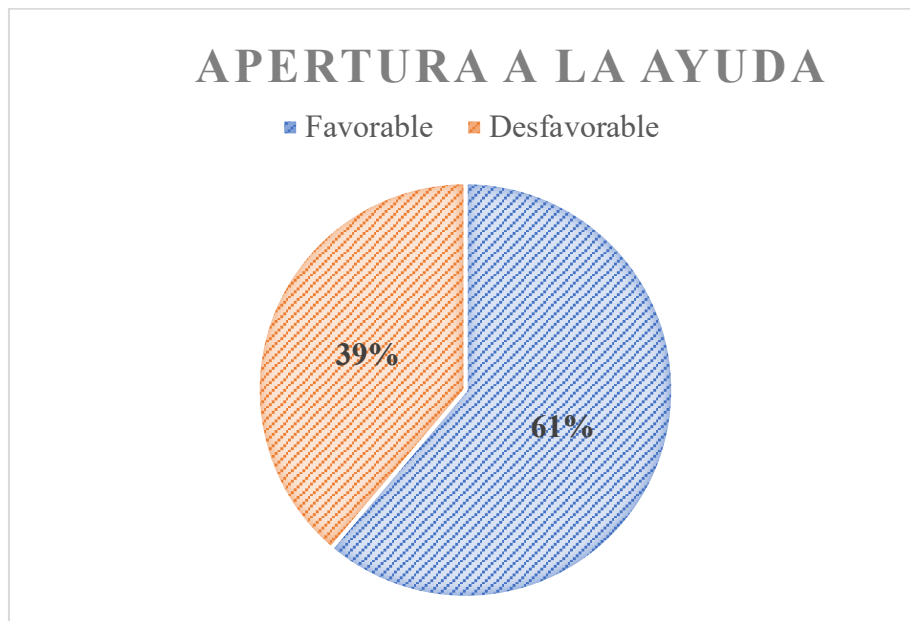


Ilustración 6: Dimensión Apertura a la ayuda

En cuanto a la empatía, se sabe que este valor es fundamental para el desarrollo de cualquier tipo de relación interpersonal. En esta escala, 131 colaboradores mencionaron tener un bajo nivel de empatía por parte de sus supervisores. El poseer un bajo nivel de empatía en las relaciones interpersonales de cualquier ámbito, causa choques durante las interacciones y un desequilibrio en las prioridades de estas relaciones. En este punto de la escala de calidad de las relaciones interpersonales laborales, es importante mencionar que se posee una mayoría en el nivel bajo del valor. Por lo cual, debe ser uno de los puntos principales a tomar en cuenta para la creación de la propuesta de intervención.

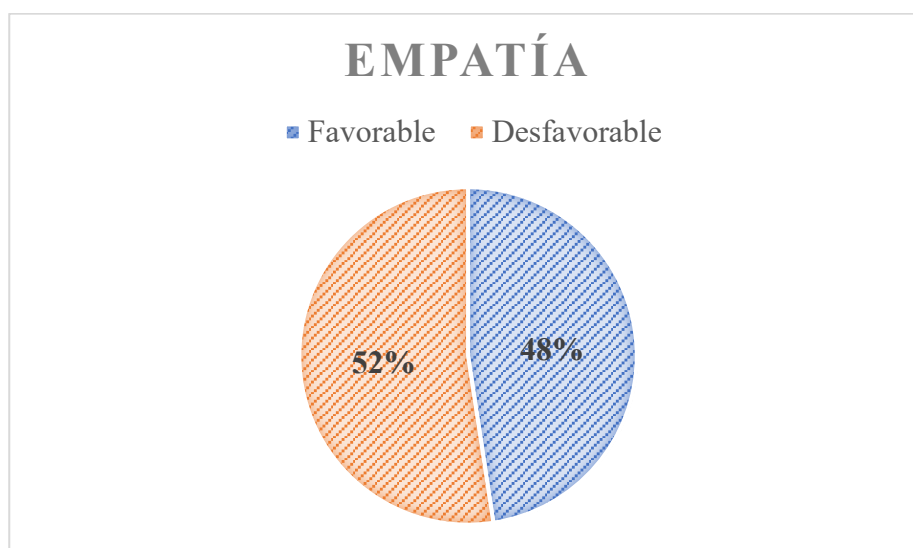


Ilustración 7: Dimensión Empatía

En cuanto al ambiente laboral, fue el valor de la escala con mejor puntuación, 96% o 239 colaboradores establecieron que se encuentran trabajando en un ambiente favorable. El poder trabajar en silencio y mantener un ambiente afable en el lugar donde se desarrollan las actividades laborales, es de gran importancia para la buena ejecución de estas.

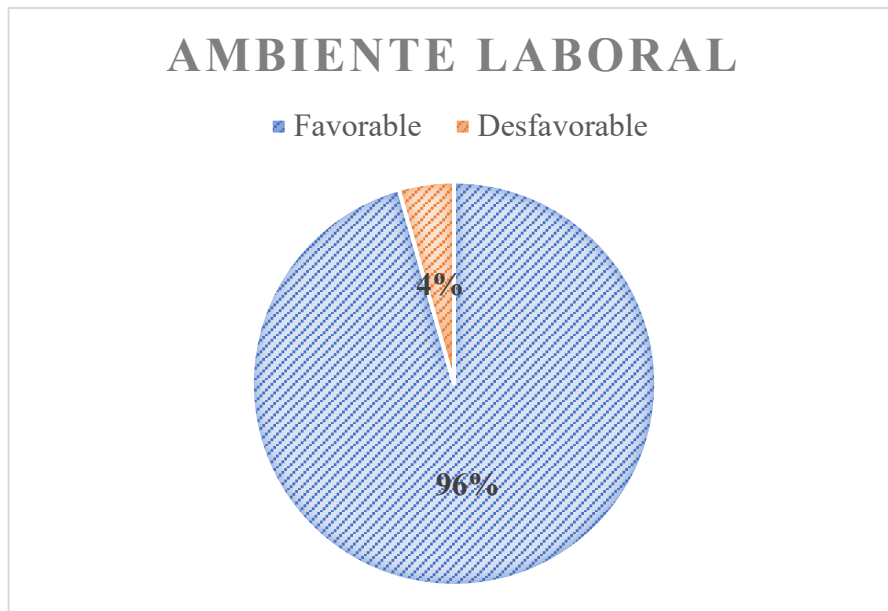


Ilustración 8: Dimensión Clima laboral

En base a esta información se determinó que, si bien, solamente un cuarto de los colaboradores posee una mala relación interpersonal con el supervisor, es importante profundizar en las razones o los factores en los cuales se posee debilidad y pueden servir como punto de partida para mejorar este tipo de interacción entre los colaboradores y sus jefes inmediatos.

Entre los factores que más se encontró debilidad fueron: **comunicación, apertura para ayudar y empatía**. Por lo cual, se tomara en cuenta estos factores para el desarrollo de estrategias enfocadas a su mejoramiento al crear un propuesta de intervención para la organización.

Para finalizar, en la ilustración 9 se muestran los resultados de la diferencia entre los estilos sociales que poseen los colaboradores, y la calidad de las relaciones interpersonales. Para esto, se tomó en cuenta las respuestas obtenidas, de manera individual.

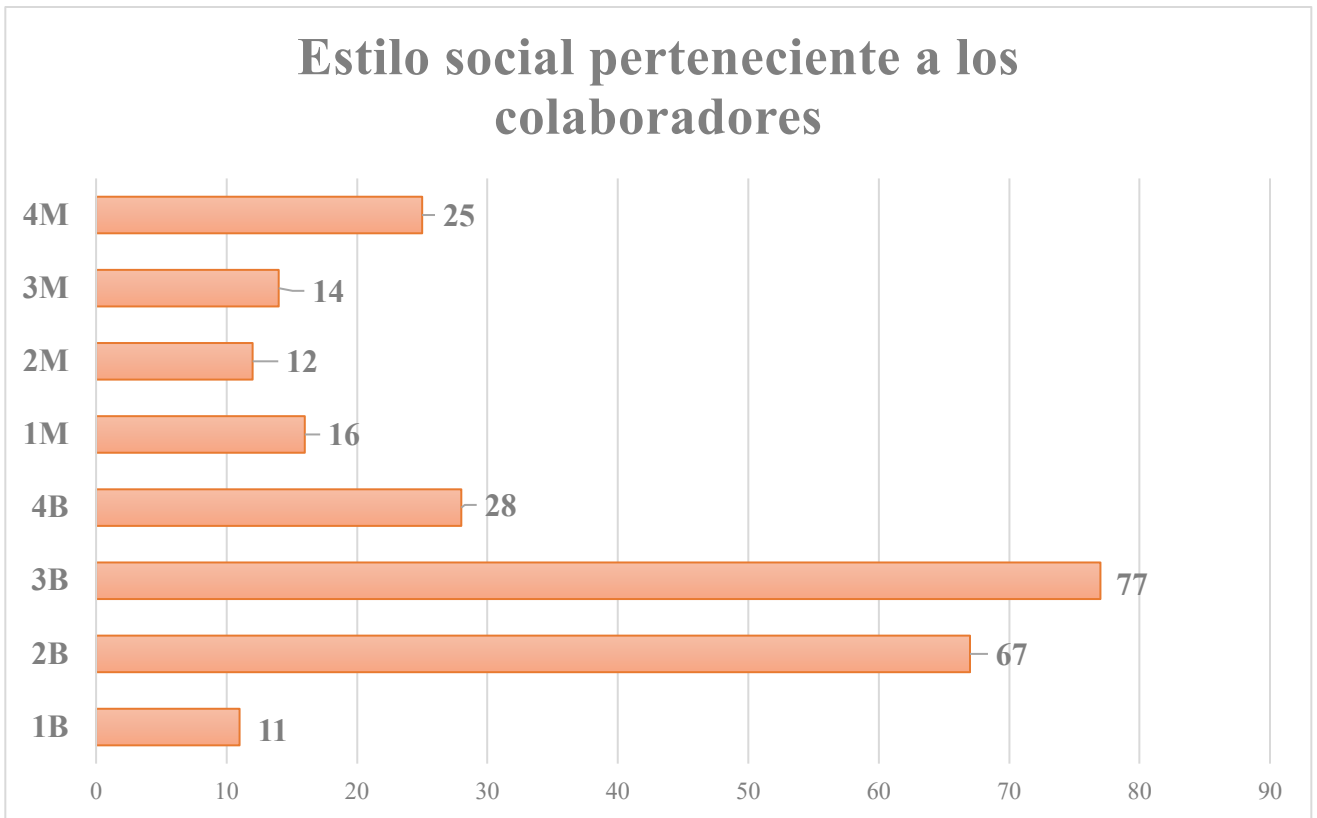


Ilustración 9: Diferencia de la calidad de las relaciones interpersonales con el supervisor, tomando en cuenta el estilo social predominante

Para la ilustración 9, se enumera los estilos sociales del número uno a número 4; siendo: emprendedor, expresivo, afable y analítico, respectivamente. De igual manera, se establecen las siglas “B” y “M”, siendo: buena relación interpersonal con el supervisor y mala relación interpersonal con el supervisor, respectivamente.

Con la información recolectada, se puede inferir que existe una relación entre el estilo social más común y la calidad de la relación interpersonal, obteniendo *estilo afable – buena relación*.

En cuanto a la mala relación interpersonal, se evidencia que los estilos sociales *emprendedor* y *analítico* poseen la mayor cantidad de colaboradores que consideran, poseen una mala relación con sus supervisores.

Haciendo una recapitulación de la información obtenida, se puede decir que existe una relación entre los estilos sociales que poseen niveles más altos de responsabilidad y una mejor calidad de relaciones interpersonales. Ya que, los estilos sociales *afable* y *expresivo* presentaron mejores niveles de buena calidad de relaciones interpersonales. Por otro lado, los estilos sociales *emprendedor* y *analítico*, presentaron niveles más altos de mala calidad de relaciones interpersonales que sus contrapartes en la terminal de responsabilidad.

Esto no lleva a inferir que, en realidad si existe una diferencia entre los estilos sociales que presentan los colaboradores y la calidad de las relaciones interpersonales que posean con sus supervisores.

Con toda la información recolectada y su posterior análisis se pudo evidenciar que, mayoritariamente, se poseen buenas relaciones con los supervisores dentro de la organización. Adicionalmente, que en los colaboradores encuestados se tiene una predominancia de los estilos sociales *afable* y *expresivo*.

A partir del presente análisis, se procede al desarrollo de una propuesta de intervención.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE MEJORA

Después de concluir el proceso de análisis de los resultados de la aplicación de los test relacionados a la identificación de estilos sociales y a las relaciones interpersonales con el supervisor, se pudo determinar una predominancia del estilo social *afable*, además de un alto porcentaje de calidad *buena* relación interpersonal con el supervisor.

Por lo cual, las estrategias de mejora estarán establecidas en base al mejoramiento y mantenimiento de las relaciones, enfocados en los estilos sociales que presentaron los trabajadores.

A continuación, se presentan algunas estrategias, el objetivo de estas es potenciar las relaciones interpersonales a través de actividades relacionadas a los estilos sociales que presenten y, las dimensiones con más oportunidades de mejora, medidas por el test.

Cabe recalcar que, al tener una predominancia en el estilo social *afable*, las estrategias de mejora se encuentran enfocadas en los aspectos relevantes de este estilo.

Dimensión	Propuesta de mejora	Acciones	Recursos	Indicadores	Responsable	Presupuesto
Comunicación	Implementar un plan de comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de un plan de inducción para los nuevos colaboradores • Implementación de un plan de capacitación para 	<ul style="list-style-type: none"> • Entregable del plan de inducción. • Entregable del plan de capacitación para los directores. 	-	Dirección General de Talento Humano. y Dirección General de Comunicación Estratégica	\$0

		<p>directores, basado en la eficiente comunicación y difusión de información</p> <ul style="list-style-type: none">• Revisión de la presencia de todos los colaboradores en los medios de comunicación interna				
--	--	--	--	--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> • Jornadas que permitan la integración y mejoramiento de las relaciones interpersonales laborales. • interpersonales laborales 				
	Realizar una charla sobre la importancia	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer temas a tratar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fichas de entrevista a los 	Promedio de la	Dirección General de Talento	\$200

	de la comunicación en las relaciones interpersonales laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación de la logística para las charlas 	<p>supervisores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lista de necesidades detectadas (Temas a tratar en la charla) • Evaluación de seguimiento o de los contenidos de la charla. 	evaluación de seguimiento.	Humano. y Dirección General de Comunicación Estratégica	
--	--	---	--	----------------------------	---	--

			<ul style="list-style-type: none"> • Expositor capacitado en el tema. 			
Apertura para ayudar	Aplicación de un assessment center para el diagnóstico y estudio de las habilidades interpersonales de los supervisores	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer lista de supervisores a ser evaluados. • Establecer temas y actividades a ser ejecutadas durante el 	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de supervisores en la institución • Formatos para evaluación del assessment center. • Actividades para la 	Informe de resultados obtenidos en la aplicación del Assessment Center.	Dirección General de Talento Humano. y Dirección General Administrativa.	\$0

		<p>assessment center.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de formatos de evaluación. • Identificar a los evaluadores. • Ejecución del assessment center. • Realizar informe de los 	<p>ejecución del assessment center.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lista de evaluadores . 			
--	--	--	--	--	--	--

		<p>resultados dados por los evaluadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Socialización de resultados. 				
Empatía	Realizar capacitaciones sobre desarrollo de empatía a los supervisores	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los colaboradores que se presentarán a las capacitaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de temas a tratar en la capacitación. • Lista de actividades para 	Porcentaje de supervisores capacitados.	Dirección General de Talento Humano.	\$0

		<ul style="list-style-type: none"> • Definir objetivos e información a tratar en las jornadas de capacitación . • Crear el cronograma con las actividades para su posterior ejecución, 	<p>reforzar la empatía.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación final de conocimientos. • Lista de proveedores para las jornadas de capacitación. 			
--	--	--	---	--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar las jornadas de capacitación . • Evaluar los conocimientos expuestos. • Socializar resultados. 				
	Realizar una campaña de la importancia de los valores	<ul style="list-style-type: none"> • Definir objetivos para la campaña. 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de actividades y responsable 	Porcentaje de asistentes a la campaña.	Dirección General de Talento Humano.	\$500

	humanos en el ámbito laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Definir los valores principales a ser tratados en la campaña. • Establecer actividades, cronograma y responsables de la campaña. • Ejecutar la campaña 	<p>s para la campaña.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cronograma de actividades. • Materiales necesarios para las actividades a realizar. • Evaluación final. • Lista de proveedores 			
--	------------------------------	--	---	--	--	--

		sobre valores en el ámbito laboral. <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar resultados. • Socializar resultados. 	s para la campaña.			
						\$700

5.1. Supuestos

Para la ejecución de las estrategias y actividades se necesita el compromiso de las Direcciones Generales de Talento Humano, Comunicación Estratégica y Administrativa, quienes establecerán que actividades son las más idóneas para su ejecución e implementación. Se debe tomar en cuenta el presupuesto y cronograma como factores para la viabilidad de estas.

5.2. Precondiciones.

- Tomar en cuenta el presupuesto establecido para cada estrategia de mejora.
- Compromiso de las Direcciones Generales de Talento Humano, Comunicación Estratégica y Administrativa.
- Compromiso y apertura por parte de todos los trabajadores de la Prefectura de Imbabura.
- Establecer las mejores condiciones para la implementación de las estrategias.

5.3. Sostenibilidad

Para la implementación de la propuesta de intervención, cuyo objetivo es proponer estrategias para el mejoramiento de las relaciones interpersonales laborales con el supervisor, es de vital importancia el involucramiento y compromiso de todas las direcciones que conforman la Prefectura de Imbabura. El tiempo de ejecución puede variar y ser adaptado según la disponibilidad de la empresa. De igual importancia, realizar evaluaciones periódicas para conocer el estado de los aspectos con potencial de mejora.

Adicionalmente, se recomienda realizar un estudio de retorno de inversión tras la ejecución de la propuesta de intervención, esto para conocer si el presupuesto usado significó en un mejoramiento de la productividad de la organización.

5.4. Monitoreo

Para la evaluación de la implementación de la propuesta de mejora, se debe poseer una estructura para su evaluación de seguimiento. Tal como la implementación de las estrategias de mejora, se considera la responsabilidad de la Dirección General de Talento Humano. Y la disponibilidad y compromiso de los supervisores que conforman las diferentes jefaturas. Para la ejecución del control y seguimiento de la propuesta de intervención se debe mantener apegado al cronograma establecido y a la disponibilidad de la organización.

5.5. Evaluación

Después de llevar a cabo el seguimiento, se recomienda reevaluar la calidad de las relaciones interpersonales en un periodo posterior a los tres meses. Con la final de conocer si la implementación significó un mejora en esta variable. Los resultados obtenidos deberán ser comparados con los obtenidos en la presente investigación.

Cabe recalcar que para el seguimiento se debe estudiar solamente la variable *calidad de la relación interpersonal con el supervisor*, ya que los estilos sociales no varían con el tiempo.

5.6. Cronograma de actividades

Tras diseñar la propuesta de intervención en el presente proyecto, se presenta el cronograma de actividades para la implementación. Es importante mencionar que se presentan fechas tentativas.

Dimensión	Propuesta de mejora	ENERO 2022				FEBRERO 2022				MARZO 2022				ABRIL 2022				
Comunicación	Implementar un plan de comunicación interna	■	■	■	■													
	Realizar una charla sobre la importancia de la comunicación en las relaciones interpersonales laborales					■												
Apertura a la ayuda	Aplicación de un assessment center para el diagnóstico y estudio de las habilidades interpersonales de los supervisores						■	■	■	■								
Empatía	Realizar capacitaciones sobre desarrollo de empatía a los supervisores											■	■					
	Realizar una campaña de la importancia de los valores humanos en el ámbito laboral													■	■			

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Los estilos sociales sirven de gran importancia para conocer la manera en la cual los trabajadores y las personas en general, interactúan, socializan y ordenan sus prioridades en ciertos ámbitos.
- Se tiene una predominancia de los estilos afable y expresivo, por lo cual, se infiere que la gran mayoría de los trabajadores se encuentran en la terminal “mayor responsabilidad”, esto significando que son abiertos y empáticos a expresar sus sentimientos durante las relaciones interpersonales e interacciones en general.
- Se obtuvo resultados que sirvieron para probar la hipótesis de la presente investigación, mostrando que los trabajadores con estilos sociales predominantes *analítico y emprendedor* suelen tener más dificultades en cuanto a la calidad de relaciones interpersonales con el supervisor que los trabajadores con estilos sociales predominantes *afable y expresivo*.
- En cuanto a la herramienta usada para el estudio de la variable “estilos sociales”, se encontró que es de gran ayuda para comprender la predominancia de varios aspectos influyentes en las interacciones de los trabajadores, además de presentar un formato sencillo para la aplicación.
- En cuanto a la herramienta usada para el estudio de la variable “calidad de relación interpersonal con el supervisor”, se puede determinar que si bien, sirve para la recolección de información relevante, se puede ahondar de mejor manera en otras dimensiones que dictaminasen otras características presentes en la variable.

6.2. Recomendaciones

- Se recomienda profundizar en el estudio de la importancia de los estilos sociales predominantes en otros tipos de relaciones interpersonales laborales, tales como aquellas pertenecientes al mismo nivel jerárquico en la organización o aquellas referentes a niveles más altos y bajos en la jerarquía.
- De igual manera, se recomienda profundizar en el estudio de otras dimensiones relevantes para conocer el estado de la calidad de las relaciones interpersonales laborales.
- Se recomienda realizar estudios periódicos relacionados al mejoramiento y mantenimiento de las áreas potenciales de mejora encontradas en el presente estudio, para el mejoramiento de las relaciones interpersonales laborales.
- En cuanto a la propuesta de mejora, se recomienda su ejecución, ya que ha sido realizada considerando las necesidades encontradas durante la recolección de información y posterior análisis.
- Se recomienda realizar un estudio relacionado a la calidad de las relaciones interpersonales con los supervisados, tomando en cuenta la relación de poder que puede existir al momento de la recolección de información y posterior análisis.

REFERENCIAS

Alderfer, C., & Lynch, B. (1986). “*Supervision in Two Dimensions: What Can Be Expected from the Supervisor-Supervisee Relationship?*”. *Journal of Strategic and Systemic Therapies*. <https://psycnet.apa.org/record/1987-29362-001>

Castro, R; Genao, M. & Pérez, A. (2014). “*Relaciones Humanas*”. Editorial UNAPEC.

De la Torre, F. (2007). “*Relaciones humanas en el ámbito laboral*”. Editorial Trillas.

Dubin, R. (1973). “*Las relaciones humanas en la administración*”. Editorial Secsa.

DuBrin, A. (2008). “*Relaciones humanas: Comportamiento humano en el trabajo*”. Editorial Pearson.

Espinoza, S. (2010). “*Relaciones interpersonales entre profesionales de enfermería*”. [Tesis de grado]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/526>

Martínez, F. (2014). “*Las Relaciones interpersonales en la empresa*”. [Tesis de grado]. Universidad San Buenaventura.

<https://bibliotecadigital.usb.edu.co/entities/publication/2072a49d-7af4-4cab-bd19-75411394f056>

Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.

Merrill, D. & Reid, R. (1981). “*Personal Styles and Effective Performance*”. Editorial CRC Press.

Pinilla, Antonio. (2010). “*Relaciones humanas y laborales en la empresa*”
<https://books.google.com.sv/books?id=rxSYNzkP73UC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Prefectura de Imbabura (2022) [Página Web Oficial] <https://www.imbabura.gob.ec/>

Ramírez, M. (2011). “Relación entre inteligencia emocional y la calidad de las relaciones interpersonales” [Tesis de grado]. Universidad de Montemorelos.

Raosoft, Inc. (2004). “Raosoft” [Aplicación].
<http://www.raosoft.com/samplesize.html>

Salazar, S. (2017). “*Relaciones Interpersonales y el Desempeño Laboral en la Oficina Registral del Reniec del Callao*”. [Tesis de Maestría]. Universidad César Vallejo.

Stoner, J; Freeman, R; & Gilbert, D. R. (1996). “*Administración.*” Sexta Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

Troya, A. (2017). “*Identificación de los estilos sociales que predominan en los clientes de la operadora Carapacho Tours durante el primer trimestre del año 2017*”. [Tesis de fin de grado]. Universidad de Especialidades Espíritu Santo.

Vásquez de la Hoz, F. (2016). “Las relaciones humanas de calidad y la inteligencia emocional como catalizador”. Blog de la Universidad Cooperativa de Colombia.
<https://www.ucc.edu.co/prensa/2016/Paginas/las-relaciones-humanas-de-calidad-y-la-inteligencia-emocional-como-catalizador.aspx#:~:text=Las%20relaciones%20humanas%20de%20calidad%20se%20caracterizan%20por%3A,la%20de%20los%20dem%C3%A1s%20despu%C3%A9s.>

Wilson, L (2011). “*The Social Styles Handbook*”. Editorial Nova Vista.

Zupiria, X. (2000). *“Relación enfermo-profesional de la salud”*. Universidad del País Vasco. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=37110>

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta aplicada a los trabajadores del Gobierno Provincial de Imbabura.

Relaciones interpersonales y Relación con el supervisor.

Agradezco de antemano su participación y sinceridad.

A partir de la siguiente sección se inicia la encuesta. Para lo cual se solicita su consentimiento para el manejo y análisis de la información recolectada, esta información será manejada sólo con propósitos de investigación.

Estoy de acuerdo

Género:

- Masculino
- Femenino

Edad:

- 20 -30 años
- 31-40 años
- 41-50 años
- Más de 50 años

En mis relaciones con otras personas:

Elija el término con el cual se identifica más al momento de socializar*

- Competitivo
- Alegre
- Considerado
- Armonioso

Elija el término con el cual se identifica más al momento de socializar*

- Prueba nuevas ideas
- Optimista
- Quiere agradar
- Respetuoso

Elija el término con el cual se identifica más al momento de socializar*

- Alta fuerza de voluntad
- De mente abierta
- Alegre
- Obligado

Elija el término con el cual se identifica más al momento de socializar*

- Atrevido
- Expresivo
- Satisfecho
- Diplomático

Elija el término con el cual se identifica más al momento de socializar*

- Busca hacerse escuchar
- Espontáneo
- Fácil para los demás
- Organizado

Elija el término con el cual se identifica más al momento de socializar*

- Inquieto
- Popular
- Amigable
- Acata las normas

Elija el término con el cual se identifica más al momento de socializar*

- Inconquistable

Juguetón

Obediente

Quisquilloso

Elija el término con el cual se identifica más al momento de socializar*

Autosuficiente

Amante de la diversión

Paciente

De voz suave

Elija el término con el cual se identifica más al momento de socializar*

Audaz

Encantador

Leal

Fácil de guiar

Elija el término con el cual se identifica más al momento de socializar*

Expresivo

Disfruta la compañía

Restringido

Preciso

Elija el término con el cual se identifica más al momento de socializar*

Valiente

Inspirador

Sujeto

Tímido

Elija el término con el cual se identifica más al momento de socializar*

Nervioso

Alegre

Equilibrado

Preciso

Elija el término con el cual se identifica más al momento de socializar*

Testarudo

Amigable

Dulce

Evitativo

Elija el término con el cual se identifica más al momento de socializar*

Decisivo

Hablador

Controlado

Convencional

Elija el término con el cual se identifica más al momento de socializar*

Positivo

Proyecta confianza

Contento

Pacífico

Elija el término con el cual se identifica más al momento de socializar*

Toma riesgos

Cálido

Dispuesto a ayudar

Equilibrado

Elija el término con el cual se identifica más al momento de socializar*

Argumentativo

Alegre

Despreocupado

Adaptable

Elija el término con el cual se identifica más al momento de socializar*

Original

Persuasivo

Suave para tratar

Humilde

Elija el término con el cual se identifica más al momento de socializar*

Decidido

Convincente

De buen carácter

- Cauteloso

Elija el término con el cual se identifica más al momento de socializar*

- Persistente
- Vivaz
- Generoso
- Bien disciplinado

Elija el término con el cual se identifica más al momento de socializar*

- Contundente
- Admirable
- Amable
- Explosivo

Elija el término con el cual se identifica más al momento de socializar*

- Asertivo
- Seguro de sí mismo
- Simpático
- Tolerante

Elija el término con el cual se identifica más al momento de socializar*

- Agresivo
- El alma de la fiesta
- Fácil de engañar
- Incierto

Elija el término con el cual se identifica más al momento de socializar*

- Ansioso
- Con mucho ánimo
- Dispuesto
- Agradable

Qué tan seguido mi jefe inmediato...*	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
---------------------------------------	---------	--------------	---------------	------------	-------

<p>1. Cuando tengo algo que decir mi jefe inmediato me escucha sin mostrar incomodidad aunque este apresurado.</p> <p>2. Mi jefe inmediato comprende rápidamente cuando verbalizo un mensaje.</p> <p>3. Cuando tengo un problema y converso con mi jefe inmediato al respecto, demuestra interés en el tema.</p> <p>4. Cuando discuto con mi jefe inmediato, muestra buena disposición para resolver el desacuerdo a la brevedad posible y sin rencor.</p>					
--	--	--	--	--	--

<p>5. Cuando converso con mi jefe inmediato sobre algo que me preocupa me siento reconfortada (o) porque me da fuerza para resolver el problema.</p> <p>6. En mi espacio de trabajo saben guardar silencio y escuchar cuando uno lo necesita.</p> <p>7. Cuando mi jefe inmediato no está de acuerdo en algo conmigo lo dice de tal forma que no me siento ofendido.</p> <p>8. En el caso de una discusión, mi jefe inmediato suele responder con frases irónicas y sarcasmos.</p>					
---	--	--	--	--	--

<p>9. Se evidencian conflictos por las ideologías o modos de pensar distintos entre mi jefe inmediato y colegas.</p>					
<p>10. Aun cuando ocurran desacuerdos, prima el respeto entre colegas.</p>					
<p>11. Ante un problema mi jefe inmediato se pone en mi lugar e intenta comprender cómo me siento.</p>					
<p>12. Me resulta fácil ponerme en el lugar de mi jefe inmediato y comprender su comportamiento aun cuando este me haga sentir incómodo.</p>					
<p>13. Cuando un colega comete un error los demás</p>					

<p>compañeros le ayudan para que no vuelva a ocurrir.</p> <p>14. Cuando un colega tiene un problema se observa poco interés de mi jefe inmediato por ayudarlo.</p> <p>15. Mi jefe inmediato realiza críticas negativas a sus colegas en ausencia de ellos.</p> <p>16. Los compañeros cumplen con todas las actividades asistenciales programadas para su turno.</p> <p>17. Cuando se debe presentar un informe, existe responsabilidad por la mayoría de los colegas.</p>					
---	--	--	--	--	--

<p>18. Mi jefe inmediato considera cuando alguna colega ayuda está sobrecargada de trabajo.</p>					
<p>19. Cuando se solicita un favor mi jefe inmediato dice estar ocupado.</p>					
<p>20. Mi jefe inmediato felicita a sus trabajadores y sus colegas en su onomástico y eventos especiales.</p>					
<p>21. Siento celo profesional hacia mi jefe inmediato.</p>					
<p>22. Observo antipatía por parte de mi jefe inmediato.</p>					

<p>23. Mi jefe inmediato saluda amablemente a mis colegas al ingresar al servicio.</p>					
<p>24. Mi jefe inmediato olvida agradecer cuando se les ha hecho un favor.</p>					
<p>25. Mi jefe inmediato pide favores de manera amable.</p>					
<p>26. Mi jefe inmediato actúa con sencillez.</p>					
<p>27. Mi jefe inmediato suele hacer alarde de sus méritos.</p>					

Anexo 2: Plantilla de Calificación de la encuesta perteneciente a la variable “Estilos sociales”

Emprendedor

1		0 1 2	3 4 5 6	7 8 9 10 11	12 14 16 18
---	--	-------	---------	-------------	-------------

Expresivo

2		0 1 2	3 4 5	6 7 8 9 10	11 12 14 16
---	--	-------	-------	------------	-------------

Afable

3		0 1	2 3 4	5 6 7 8 9	10 12 14 16
---	--	-----	-------	-----------	-------------

Analítico

4		0 1	2 3 4	5 6 7 8	9 10 12 14
---	--	-----	-------	---------	------------

___ **TOTAL puntuación máxima (24)**

