

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Fortalecimiento del liderazgo como estrategia para la mejora institucional del sector financiero en Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz, Guatemala**

(Artículo Científico-Trabajo de Graduación)

Sergio Joel Alexander Chó del Valle

Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz, Octubre 2019

**Fortalecimiento del liderazgo como estrategia para la mejora institucional del sector financiero en Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz, Guatemala**  
(Artículo Científico-Trabajo de Graduación)

Sergio Joel Alexander Chó del Valle

Lic. Marvyn Alan Ralios Toc (**Asesor**)  
Lcda. Elsy Maricruz Barillas Divas (**Revisora**)

Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz, Octubre 2019

## **AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

## **AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Vice Decano

**Lic. T. S. Alejandra Santamaría Leonez**

Coordinadora Alejandra Santamaría Leonez

Guatemala, 9 de marzo del 2019

Señores

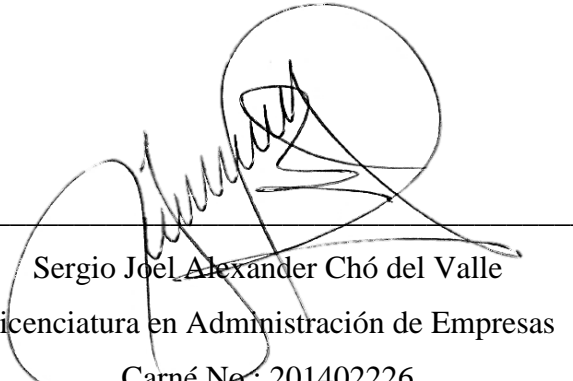
Facultad de Ciencias Económicas

Presente

Por este medio doy fe que soy autor del Artículo científico titulado “Fortalecimiento del liderazgo, como estrategia para la mejora institucional, del sector financiero, en Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz, Guatemala” y confirmo que respeté los derechos de autor y de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad como autor del contenido de este Artículo científico y para efectos legales soy el único responsable de su contenido.

Atentamente,

f)   
Sergio Joel Alexander Chó del Valle  
Licenciatura en Administración de Empresas  
Carné No.: 201402226

REF.: C.C.E.E.L.ADM. -PD.002-2019  
SEDE FRAY BARTOLOMÉ DE LAS CASAS

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 27 DE SEPTIEMBRE DEL 2019  
ORDEN DE IMPRESIÓN

**Tutor:** Lic. Marvin Alan Ralios Toc  
**Revisora:** Lcda. Elsy Maricruz Barrillas Divas  
**Carrera:** Licenciatura en Administración de Empresas

**Tesis titulada:** "Fortalecimiento del liderazgo, como estrategia para la mejora institucional del sector financiero, en Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz, Guatemala."

**Presentada por:** Sergio Joel Alexander Chó del Valle

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Licenciado

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas



Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz  
14 de marzo de 2019.

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente

Estimado Señores:

En relación a la Asesoría de la Tesis titulada: **“Fortalecimiento del liderazgo, como estrategia para la mejora institucional del sector financiero, en Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz, Guatemala”**, realizada por Sergio Joel Alexander Chó del Valle, carné 201402226, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la Asesoría de la misma, observando que cumple con los requisitos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Marvyn Alan Rallos Toc  
Lc. en Administración de Empresas  
Colegado 21,035

Guatemala, 14 de mayo de 2019

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Presente


Estimados señores:

En relación al trabajo de Artículo Científico, titulado: **“Fortalecimiento del liderazgo como estrategia para la mejora institucional del sector financiero, en Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz, Guatemala”**, realizado por Sergio Joel Alexander Chó del Valle, carné No. 201402226, estudiante de la licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a revisión del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo, establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,



Leda Elsy Maricruz Barillas Divas  
Colegiado No. 059

## **Dedicatoria**

- A Dios:** Por no desampararme, bendecirme y fortalecerme en los momentos difíciles de mi vida.
- A Mi Esposa:** Por confiar en mí, comprenderme, apoyarme y motivarme para desenvolverme y prepararme en la carrera que a mí me gusta.
- A Mi Madre:** Hilda Consuelo del Valle Coc, por estar al pendiente y no dejar que desmayera en los momentos difíciles. Brindándome amor, cariño, respeto e inculcarme valores que me han fortalecido como ser humano.
- A Mis Hermanos:** Byron Baudilio Chó del Valle, Edson Policarpo Chó del Valle, Reyna Marina Consuelo Chó del Valle y Heydee Johana Marisol Chó del Valle por instarme a seguir mejorando y aconsejarme para que me prepare profesionalmente para el futuro. Sin olvidar el apoyo incondicional que muestran hacia mí persona desde pequeño.
- A Mi Familia:** Por corregirme y guiarme hacia las buenas prácticas para ser una persona de bien. Mostrando interés para sobresalir en el mundo empresarial.
- A Mis Amigos:** Por el apoyo incondicional y mutuo para apoyarnos, prepararnos y sobresalir en todos los ámbitos de nuestras vidas. Gracias a estas personas conocí el significado de



amistad, debido a las actitudes y apoyo desinteresado que mostraron desde el inicio de nuestra amistad.

**A los Licenciados:**

Por su profesionalismo y buena preparación que poseen, también por el esfuerzo y sacrificio realizado todos los fines de semana, con la finalidad de prepararnos y enriquecernos de sus conocimientos.

**A la Universidad:**

Por darme la oportunidad de seguir estudiando y alcanzar una de mis metas personales; Graduarme de Licenciado en Administración de Empresas. Mostrando la debida atención y responsabilidad en cada una de las etapas de estudio. También, por escoger a los mejores Licenciados para que nuestra formación sea mucho mejor y ser competentes, demostrando nuestra capacidad en diversas empresas o en empresas propias.

## Contenido

<b>Abstract</b> .....	i
<b>Introducción</b> .....	ii
<b>1. Metodología</b> .....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Pregunta de investigación .....	1
1.3. Objetivos de la investigación.....	1
1.3.1. Objetivo general .....	1
1.3.2. Objetivos específicos .....	1
1.4. Definición del tipo de investigación .....	2
1.4.1. Investigación descriptiva .....	2
1.5. Sujeto de investigación .....	2
1.6. Alcance de la investigación .....	2
1.6.1. Temporal.....	2
1.6.2. Geográfico .....	3
1.7. Definición de la muestra .....	3
1.7.1. Empleo muestra finita o infinita .....	3
1.8. Definir instrumentos de investigación .....	4
1.9. Recolección de datos .....	4
1.10. Procesamiento y análisis de datos .....	4
<b>Capítulo 2</b> .....	5
<b>Resultados</b> .....	5
<b>2.1 Presentación de resultados</b> .....	5
<b>Capítulo 3</b> .....	13

<b>Discusión y Conclusiones</b> .....	13
3.1 Extrapolación .....	13
3.2 Hallazgos y análisis general.....	16
3.3 Conclusiones .....	17
<b>Referencias</b> .....	20
4.1 Bibliográficas.....	20
4.2 Digitales .....	20
<b>Anexos</b> .....	21
Gráfica No. 1 .....	5
Gráfica No. 2 .....	5
Gráfica No. 3 .....	6
Gráfica No. 4 .....	6
Gráfica No. 5 .....	7
Gráfica No. 6 .....	7
Gráfica No. 7 .....	8
Gráfica No. 8 .....	8
Gráfica No. 9 .....	9
Gráfica No. 10 .....	9
Gráfica No. 11 .....	10
Gráfica No. 12 .....	10
Gráfica No. 13 .....	11
Gráfica No. 14 .....	11
Gráfica No. 15 .....	12

## **Abstract**

La investigación fue titulada “Fortalecimiento del liderazgo como estrategia para la mejora institucional del sector financiero en Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz, Guatemala”. Se realizó la investigación conociendo argumentos de inconformidad en colaboradores, los cuales indicaron que en su agencia existe debilidad en el liderazgo de su institución. Se pudo comprobar que el fortalecimiento del liderazgo, es una estrategia para la mejora institucional del sector financiero en Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz, Guatemala. Debido a que se practican los hábitos de un jefe y no asumen la responsabilidad de un líder.

Siguiendo los lineamientos de la metodología y del objetivo general de la investigación; se conoció si en la actualidad existe deficiencia en los actuales líderes de las instituciones del sector financiero, y si así fuera, fortaleciendo e implementando nuevas estrategias para mejorar distintos hábitos en los cuales los líderes están fallando. Mediante la encuesta, se obtuvieron resultados veraces y reales de la forma en que lideran los guías de cada institución. Los hallazgos relevantes de la investigación, mostraron que la mayor deficiencia en algunos líderes se inclina en; carácter, comunicación, empatía y relación personal. Estos datos fueron esenciales para poder determinar estrategias con el afán de fortalecer el liderazgo, en el sector financiero, del municipio de Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz, Guatemala.

## **Introducción**

El presente artículo científico tiene como objetivo general evaluar el liderazgo actual de las instituciones del sector financiero, las cuales engloba a las que poseen actividad lucrativa dentro del entorno del área urbana del municipio de Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz, Guatemala. Con la finalidad de conocer si existen deficiencias dentro de las actividades que realizan los líderes.

Por lo tanto, este trabajo está conformado por tres capítulos; en el Capítulo I se detalla la metodología de la investigación, donde se aborda la problemática de la investigación, la interrogante que la investigación resolverá, los objetivos, el tipo de investigación, sujeto de investigación, alcance, determinación de la muestra, definición de los instrumentos de investigación, la recolección de datos y, el procesamiento y análisis de los datos.

Seguidamente el Capítulo II está constituido por la presentación de resultados, los cuales muestran resultados veraces de las preguntas planteadas a los colaboradores de instituciones financieras. La muestra se realiza mediante gráficas circulares para obtener una mejor visión del resultado de cada interrogante.

Finalmente, se desarrolla el Capítulo III, el cual, es la parte medular de esta investigación, conformada por; extrapolación, hallazgos y análisis general y conclusiones. Dentro de este capítulo se extrae la información necesaria para poder dictaminar si existe o no necesidad de fortalecer el liderazgo.

# **1. Metodología**

## **1.1. Planteamiento del problema**

En la mayoría de instituciones financieras la gestión del liderazgo es deficiente, existen jefes que no asumen el papel importante de líder. El proceso de interacción y comunicación dentro de un grupo de personas es un factor estratégico, debido a que siempre existe una persona encargada de motivar, impulsar y ver de menara positiva lo ocurrido durante el día.

La incorrecta implementación del liderazgo trae como consecuencia la baja productividad en empresas con fines lucrativos. La actitud, juega un papel sumamente importante dentro de un grupo de trabajo, es contagiosa y esto puede ser una ventaja o desventaja para el líder. Un buen líder tiene la obligación de motivar al resto del equipo de trabajo a lograr los objetivos, misión y visión de la empresa. Es necesario evaluar la labor actual de los líderes del sector financiero, para comprobar la necesidad del fortalecimiento del liderazgo existente en el municipio de Fray Bartolomé de las Casas, departamento de Alta Verapaz, Guatemala.

## **1.2. Pregunta de investigación**

¿El fortalecimiento del liderazgo, es una estrategia para la mejora institucional del sector financiero en Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz, Guatemala?

## **1.3. Objetivos de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo general**

- Fortalecer el liderazgo del sector financiero, en el municipio de Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz, Guatemala, para mejorar el clima laboral y los valores dentro de un grupo de trabajo.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Analizar la importancia del liderazgo dentro de los procesos en las empresas del sector financiero.

- Evaluar el tipo de liderazgo que manejan los líderes de los sectores financieros en el municipio de Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz, Guatemala.
- Identificar estrategias para la mejora del liderazgo, clima laboral y valores dentro de las empresas del sector financiero.

## 1.4. Definición del tipo de investigación

### 1.4.1. Investigación descriptiva

El artículo científico que se desarrollará será de manera descriptiva. (Tamayo y Tamayo, 2004) afirma:

La investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente”. (Pág. 46)

## 1.5. Sujeto de investigación

Gerentes

Son el objetivo primordial y por ende, debemos conocer que postura y el tipo de liderazgo que ejercen dentro de la empresa.

Personal administrativo/operativo

El recurso humano es primordial dentro de una empresa. A través de ellos lograremos percibir la deficiencia que muestran los líderes al momento de ejercer su trabajo.

## 1.6. Alcance de la investigación

### 1.6.1. Temporal

Siguiendo el cronograma establecido, el proceso de investigación tendrá una duración aproximada de 4 meses, iniciando en diciembre de 2018 y finalizando en marzo de 2019 siguiendo los lineamientos establecidos.

### 1.6.2. Geográfico

La investigación se llevará a cabo en el casco urbano del municipio de Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz, Guatemala.

## 1.7. Definición de la muestra

### 1.7.1. Empleo muestra finita o infinita

La fórmula a utilizar será la formula finita, debido que el universo a investigar no supera los 30,000 personas.

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2 (N-1) + z^2 pq}$$

En dónde:

$$n = ?$$

$$N = 95$$

$$Z^2 = 1.96$$

$$P = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$e^2 = 0.05$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (95)}{(0.05)^2 (95-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)} = 91.245 / 1.20 = 76 \text{ encuestas}$$

Sin embargo, se le hará un ajuste de acuerdo a esta fórmula estadística.

$$\frac{n}{1 + \frac{(n-1)}{N}}$$

$$n = \frac{76 \text{ que es la encuesta inicial}}{1 + \frac{(95-1)}{76}} = 76/1.79 = 42 \text{ encuestas.}$$

$$\frac{76}{1 + \frac{(95-1)}{76}}$$



### 1.8. Definir instrumentos de investigación

La herramienta a utilizar en la investigación es la encuesta, con la finalidad de obtener la información real y necesaria sobre la importancia de implementar estrategias, para fortalecer el liderazgo en el sector financiero del municipio de Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz, Guatemala.

### 1.9. Recolección de datos

Para la realización del proceso de estudio de campo se encuestaron a gerentes, jefes y colaboradores de empresas del sector financiero del municipio de Fray Bartolomé de las Casas, departamento de Alta Verapaz, Guatemala. Donde la muestra fue de 95 colaboradores que corresponde al 100% de la muestra, mismo que fue la base para la validación de la pregunta de investigación y establecimiento de conclusiones en torno al problema de investigación.

### 1.10. Procesamiento y análisis de datos

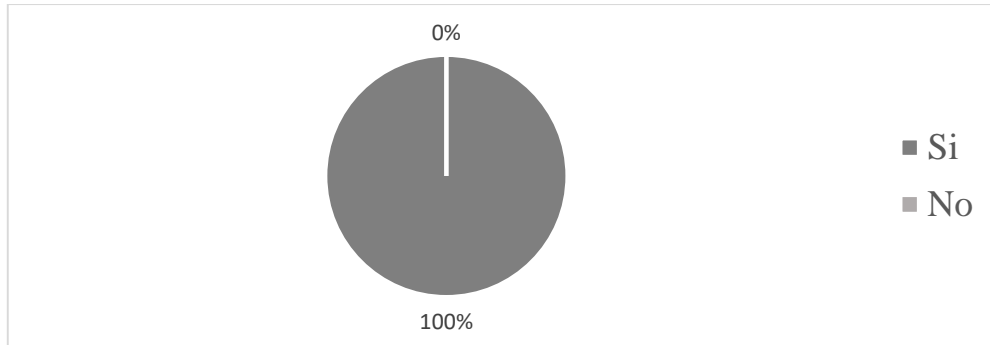
Los datos obtenidos del trabajo de campo fueron recolectados, ordenados, verificados e interpretados críticamente, para luego proceder con la realización del informe y comprobación de la pregunta de investigación. Se utilizó procesos estadísticos mediante tablas y cuadros ordenados de forma manual, luego se procedió de forma electrónica para incluirlo en el informe final.

## Capítulo 2

### Resultados

#### 2.1 Presentación de resultados

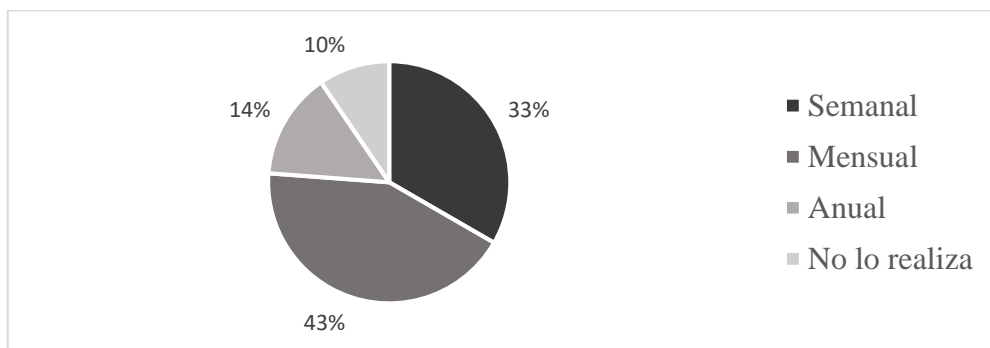
**Gráfica No. 1: ¿Posee conocimiento acerca de las funciones que el líder debe ejercer dentro de la institución?**



Fuente: Elaboración propia, Febrero de 2019

El 100% de los encuestados afirmaron conocer las tareas del líder. Este resultado indica que todos los colaboradores de instituciones financieras están anuentes de las funciones del líder.

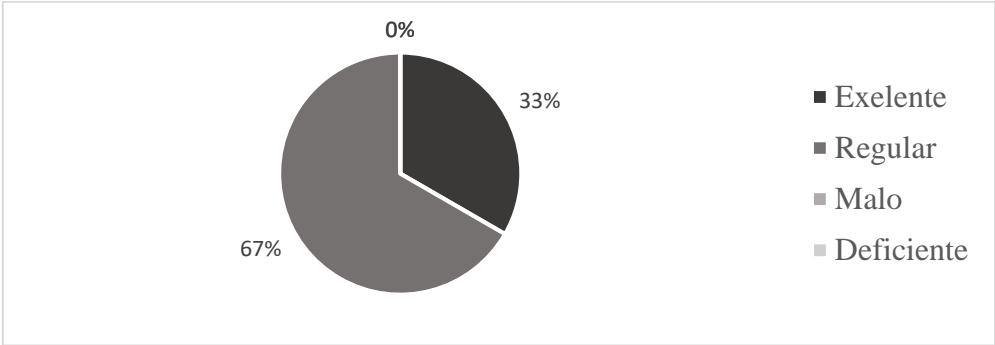
**Gráfica No. 2: ¿Con qué frecuencia el líder mide el nivel de satisfacción laboral?**



Fuente: Elaboración propia, Febrero de 2019

Según los datos obtenidos, la mayoría de los líderes miden el nivel de satisfacción laboral, siendo la minoría quienes han olvidado realizar tan importante evaluación.

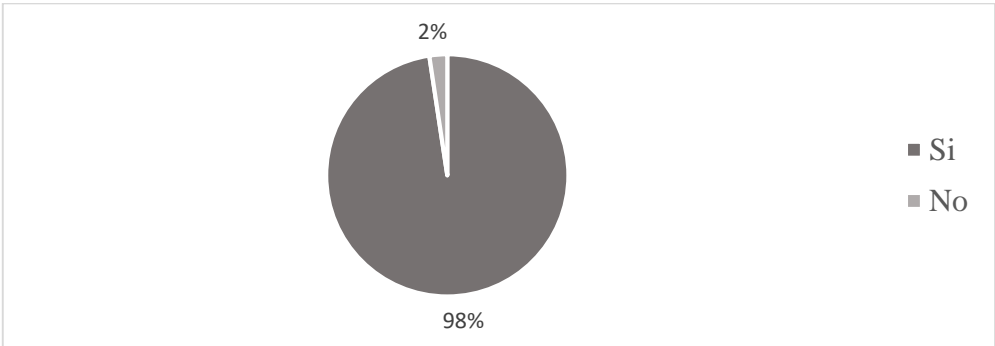
**Gráfica No. 3: ¿Qué tipo de relación posee con tu líder?**



Fuente: Elaboración propia, Febrero de 2019

Según los datos emanados el 67% de los encuestados manifestó que la relación con su líder es regular y el 33% que es excelente. El resultado muestra que hay mala relación entre líderes con colaboradores.

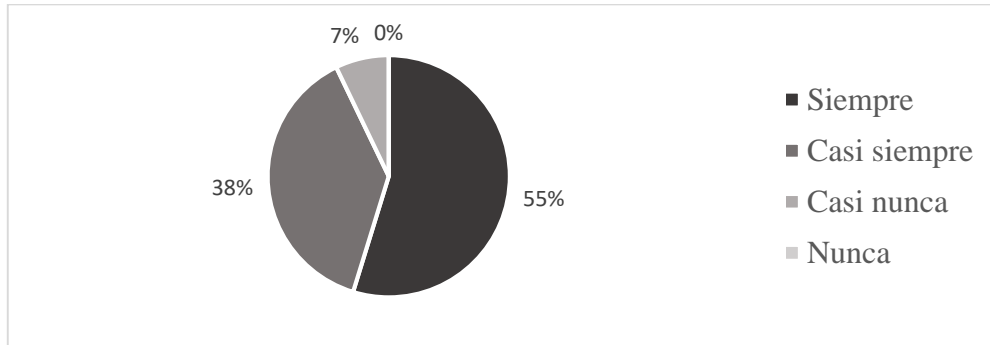
**Gráfica No. 4: ¿El desempeño laboral que realizas es importante para tu líder?**



Fuente: Elaboración propia, Febrero de 2019

El 98% de los encuestados manifestó que la labor desempeñada por cada uno de los colaboradores es importante para el líder; el 2% consideran lo contrario. El resultado informa que los líderes elogian el trabajo en equipo.

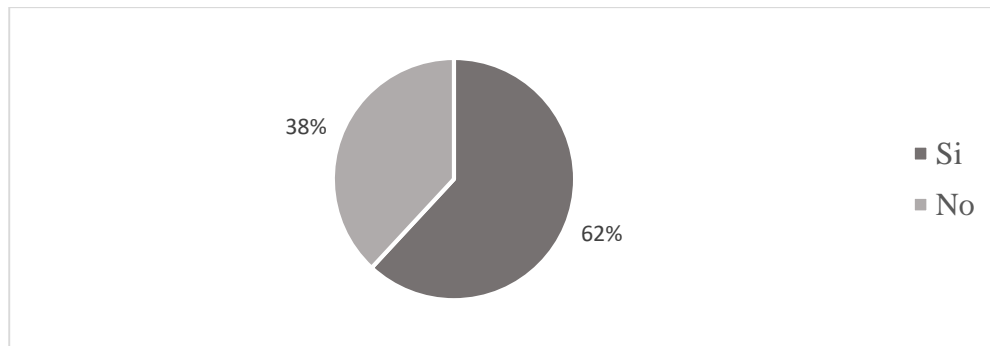
**Gráfica No. 5: ¿Es accesible a la comunicación el líder de tu institución?**



Fuente: Elaboración propia, Febrero de 2019

El 55% de los encuestados manifestó que poseen buena comunicación con el líder; el 38% de los líderes casi siempre es accesible; el 7% casi nunca tienen buena comunicación. El resultado muestra una irregularidad con respecto a la comunicación dentro de las instituciones financieras.

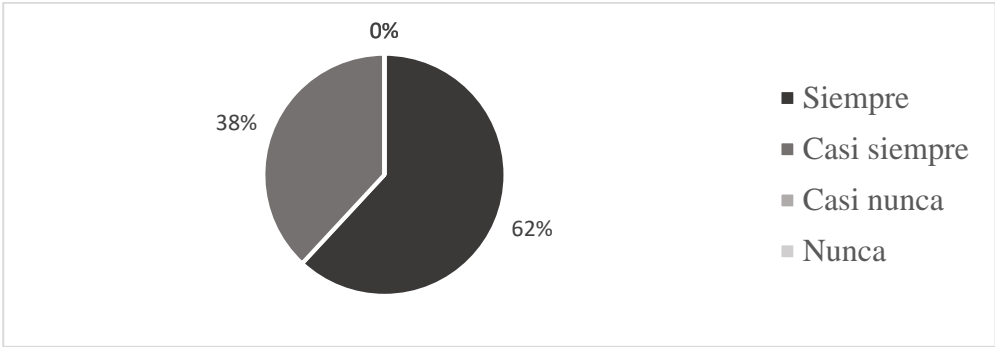
**Gráfica No. 6: ¿La actitud y comportamiento del líder es ejemplar y te inspira a mejorar tu rendimiento laboral?**



Fuente: Elaboración propia, Febrero de 2019

El 62% de los encuestados manifestó se sienten inspirados a mejorar el rendimiento laboral por la buena actitud y comportamiento de los líderes; el 38% indicó lo contrario. El resultado muestra que la mayoría de líderes saben muy bien que son la imagen y ejemplo a seguir.

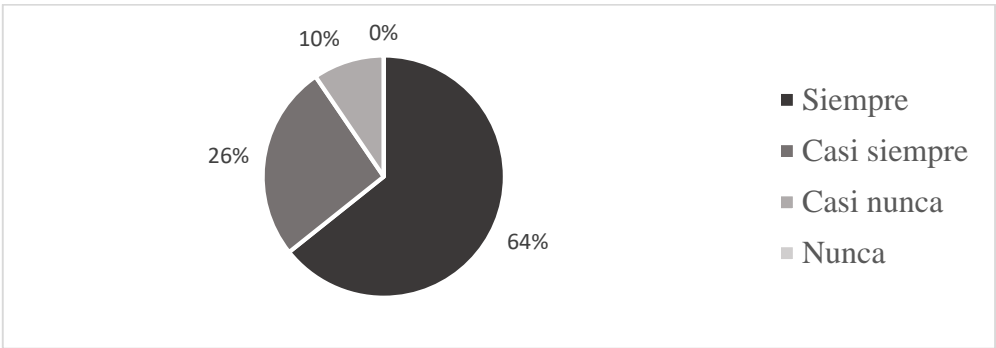
**Gráfica No. 7: ¿El líder interviene y le da seguimiento a las gestiones y actividades laborales otorgadas a cada colaborador?**



Fuente: Elaboración propia, Febrero de 2019

El 62% de los encuestados manifestó que los líderes son accesibles ante cualquier actividad laboral; el 38% indicó que no siempre están disponibles en intervenir. El resultado informa que la mayoría de líderes intervienen y le dan el respectivo seguimiento a las gestiones y actividades laborales.

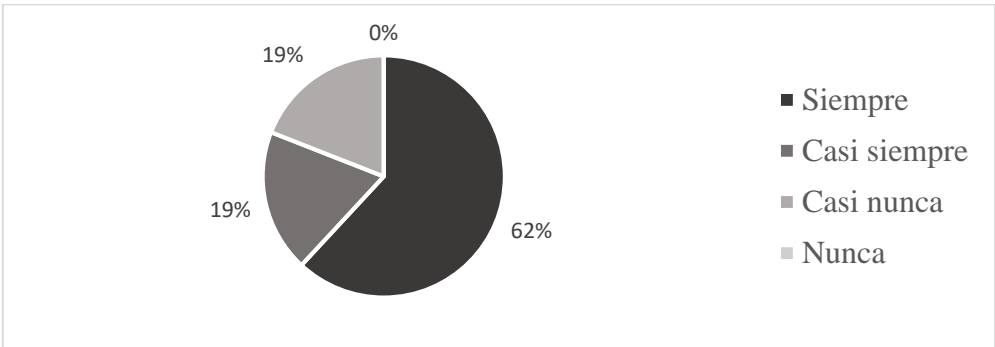
**Gráfica No. 8: ¿El líder realiza preguntas invitando a la participación de los colaboradores?**



Fuente: Elaboración propia, Febrero de 2019

El 64% de los encuestados manifestó que el líder incita a la participación a los colaboradores; el 26% casi siempre; el 10% casi nunca son tomados en cuenta. El resultado muestra que la mayoría de líderes involucran a todo el personal al momento de comunicar o transmitir la información.

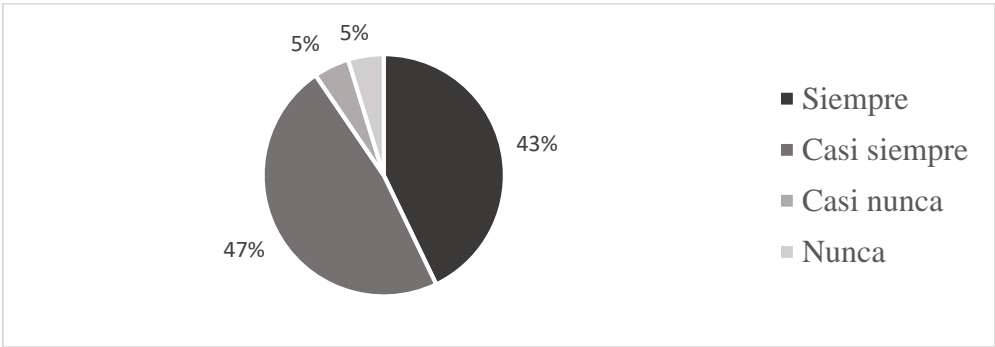
**Gráfica No. 9: ¿El líder te apoya cuando las cosas salen mal y está al pendiente hasta solventar el inconveniente?**



Fuente: Elaboración propia, Febrero de 2019

El 62% de los encuestados manifestó que el líder refuerza a los colaboradores cuando las cosas salen mal; el 19% casi siempre; el otro 19% casi nunca obtienen apoyo. Los resultados muestran que la mayoría de líderes brindan apoyo incondicional cuando algo sale mal.

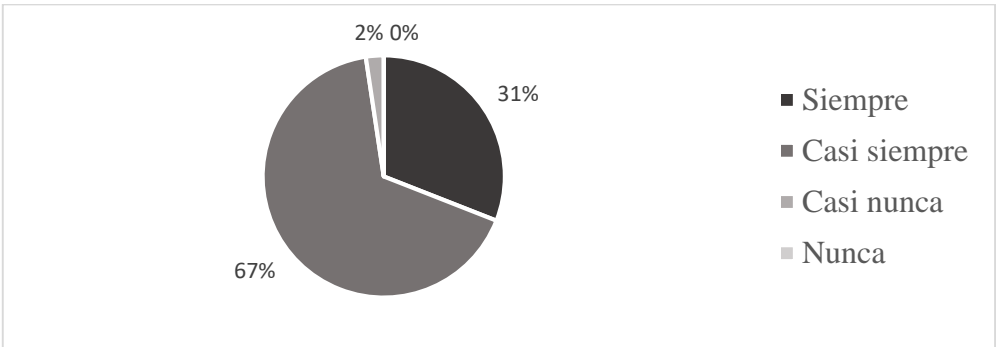
**Gráfica No. 10: ¿El líder da oportunidades para mejorar tu crecimiento laboral?**



Fuente: Elaboración propia, Febrero de 2019

Según los datos emanados hay una inclinación sobre la mala disposición que poseen los líderes al momento de proporcionar oportunidades de crecimiento laboral. Mientras que los demás líderes muestran buenas intenciones y son accesibles para que sobresalgan sus compañeros de trabajo.

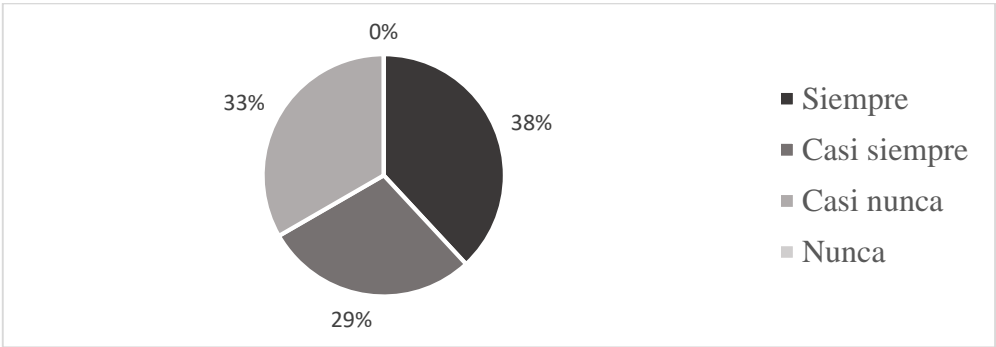
**Gráfica No. 11: ¿El líder habla y explica las ideas y los conceptos de manera que todos puedan entender?**



Fuente: Elaboración propia, Febrero de 2019

El 67% de los encuestados indicó que el líder se comunica de manera que todos entiendan lo que él transmite; el 31% indicó que casi siempre; el 2% indicaron que casi nunca comprenden lo que el líder transmite. El resulta muestra que la mayoría usa métodos para mejorar la comunicación.

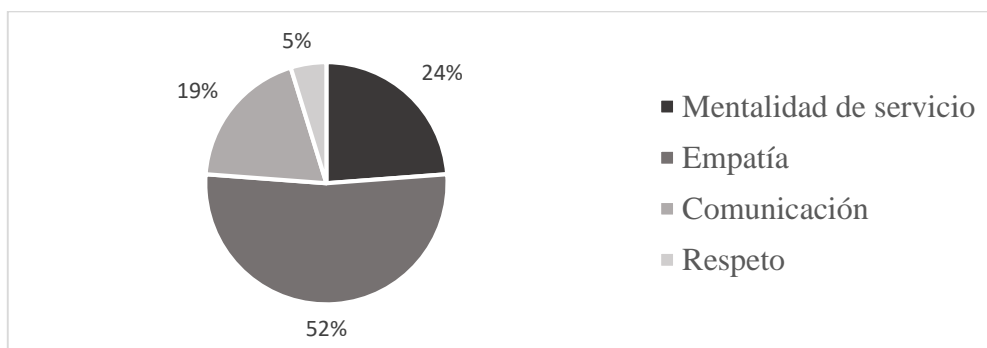
**Gráfica No. 12: ¿El líder se asegura de que todos los colaboradores reciban el crédito por sus contribuciones y logros?**



Fuente: Elaboración propia, Febrero de 2019

El 38% de los encuestados indicó que siempre se les reconoce por sus contribuciones y logros en la institución; el 33% indicó que casi siempre y el 29% casi nunca reciben crédito por su esfuerzo laboral. El resultado indica que pocos líderes acreditan la milla extra de los colaboradores.

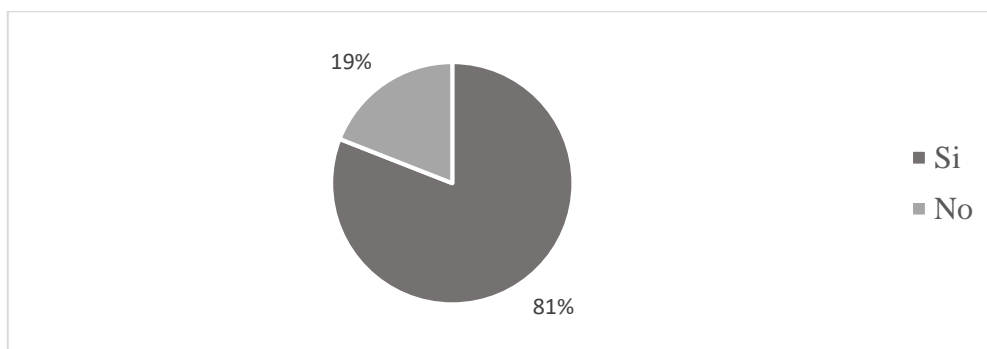
**Gráfica No. 13: ¿Qué cualidades cree usted que le hace falta a su líder?**



Fuente: Elaboración propia, Febrero de 2019

El 52% de los encuestados indicó que la cualidad irreal en su líder es la empatía; el 24% la mentalidad de servicio; el 19% la comunicación y el 5% se inclinó hacia el respeto. El resultado muestra que cuatro cualidades importantes amenazan el clima laboral en su institución.

**Gráfica No. 14: ¿Cree usted que existe necesidad de fortalecer el liderazgo en su lugar de trabajo?**

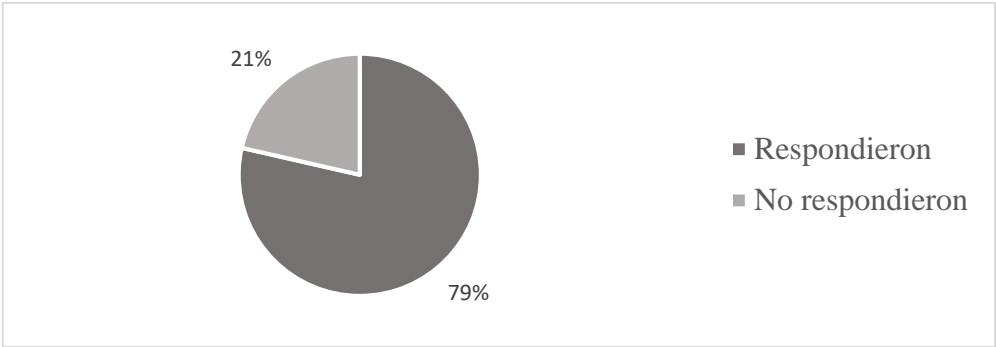


Fuente: Elaboración propia, Febrero de 2019

El 81% de los encuestados manifestó que es necesario fortalecer el liderazgo dentro de su institución y el 19% no desean ningún cambio en su líder. El resultado muestra que son pocos los líderes que se esfuerzan cada día para dar la milla extra y así lograr ejercer bien el papel de líder.



**Gráfica No. 15: Mencione algunos aspectos que usted cambiaría de su líder para mejorar el clima laboral con su equipo de trabajo.**



Fuente: Elaboración propia, Febrero de 2019

El 79% de los encuestados respondieron la última pregunta; el 21% se abstuvo. El resultado muestra varios factores interesantes como; acciones, valores y responsabilidades que los líderes no realizan. La minoría aludió que no es necesario cambiar ningún aspecto en su líder actual.

## **Capítulo 3**

### **Discusión y Conclusiones**

#### **3.1 Extrapolación**

Un tema controversial a lo largo de la historia es el liderazgo, varios autores le han dado distintas definiciones desde varios ámbitos, pero el propósito y objetivo es el mismo; detallar las funciones generales que un líder debe de realizar, tomando como base el proceso administrativo. Según (Saracho, 2015) “El ámbito del liderazgo refiere al ejercicio del rol de líder que corresponde a todos los cargos que requieren tomar decisiones y dirigir personas” (p. 150).

Como se pudo observar, la gráfica No. 1, nos indica que todos los colaboradores conocen la labor que el líder de su equipo de trabajo debe realizar. Este aspecto es positivo, en referencia a que todos pueden en algún momento hacerse cargo del equipo de trabajo y mejorar las deficiencias que poseen los líderes actuales, claro, si en algún caso el líder actual posee alguna deficiencia.

La gráfica No. 2 y 3, muestra una significativa declinación negativa con respecto a la satisfacción laboral y la relación que posee el líder con su equipo de trabajo. La satisfacción laboral ayuda a evaluar el comportamiento y conformidad que un colaborador posee dentro de las instalaciones del trabajo. Otro punto importante es la relación que los líderes tienen directamente con sus subalternos, según los resultados de la encuesta, nos indica que este aspecto debe ser evaluado con importancia alta (conocer minuciosamente los actos que entorpecen una buena relación), después mejorar las actitudes para obtener mejores acciones del equipo de trabajo. Es necesario resaltar que sin una buena relación del líder con el recurso humano no obtendremos el esfuerzo voluntario para elevar el nivel de ventas de la institución. Coincidiendo con el punto de vista de los autores (Susan, Wright; Mackinnon, Carol, 2011) “El líder debe desarrollar una visión de largo plazo, basada en valores organizacionales compartidos, que funcionen como una brújula para guiar a todo aquel que tome decisiones” (p. 43).

En la gráfica No. 4 se observan resultados positivos para los líderes, debido a que un 98% de los encuestados indicó que el esmero que realizan día con día es primordial para su líder. Esta

cualidad es necesaria al momento de laborar en equipo, debido a que sin uno de los ejes (colaboradores) la institución o equipo de trabajo se les dificulta el logro de objetivos, en ocasiones logran los objetivos pero, esto indica que los demás deben esforzarse un 30% más. En referencia a la buena actitud que deben poseer los líderes con su personal de trabajo resaltó lo siguiente (de la Cruz Lablanca, 2014) “Su actitud debe ser abierta y considerada con los deseos, valores y objetivos de sus colaboradores, y ante todo, debe ser íntegro, haciendo coincidir sus pensamientos con sus sentimientos y sus actos” (p. 74)

Las gráficas No. 5, 6 y 7 muestran un análisis general con respecto a la comunicación; actitudes y comportamientos del líder y el respectivo seguimiento que se le deben dar a las gestiones que se manejan dentro de las distintas instituciones. Un 55% indicó que los líderes siempre son accesible a la comunicación, pero, el resto indicó que no siempre poseen buena comunicación con su líder. Como bien indican los autores (Batalla Navarro, Pablo; Peña Acuña, Beatriz, 2016) “La comunicación es el fundamento de toda vida social, hasta el extremo de que si se suprime en un grupo social todo intercambio de signos orales o escritos, el grupo desaparece” (p. 17). Con respecto a los otros dos aspectos importantes (actitudes y comportamientos del líder y el seguimiento a las gestiones) el 62% coincidió que los líderes son ejemplares en base a sus buenas actitudes, comportamientos y el buen seguimiento que le brindan a las gestiones, cabe resaltar que en observaciones mostraron su descontento el resto de los encuestados, debido a que su líder no muestra buenas actitudes ante su equipo de trabajo y muchas veces es tardado el seguimiento que le brinda a las gestiones. Recordemos que el recurso humano es el insumo primordial de una organización, por ende, como líderes debemos velar por la satisfacción personal y laboral de ellos. No debemos mezclar intereses o problemas ajenos al trabajo, nuestra actitud debe ser la mejor para el equipo de trabajo.

En la gráfica No. 8 se puede apreciar que la mayoría de líderes (64%) incitan y velan por la participación de todo el equipo de trabajo, frecuentemente realizan preguntas en sus respectivas reuniones e involucran a todos en el tema que están tratando. Este aspecto es vital, ya que los colaboradores se sienten importantes dentro de la institución. Según; (de la Cruz Lablanca, 214) “el líder, actuando de forma coherente con sus valores, debe dar ejemplo, estimular, formar,

aconsejar, desarrollar el potencial de sus colaboradores y fomentar en ellos la confianza en sí mismos” (p. 74). Una organización que no reconoce o no evidencia en la práctica la importancia del talento humano, no puede ser una organización establemente exitosa.

La gráfica No. 9 muestra el interés y la voluntad de apoyar a su equipo de trabajo cuando surgen inconvenientes laborales. El respaldo incondicional de un gerente o líder es indispensable, se debe asesorar bien al personal para que ellos sean dependientes del líder, al lograr este gran proceso en todos los colaboradores lograríamos que ellos desarrollaran carácter e integrar en su trabajo. Según (Rusell, 2011) “Un gerente proactivo, deberá tener la capacidad de conformar precisamente un equipo de trabajo, que sea una demostración de lo que él mismo es” (p. 40). Es altamente acertado, si el personal no da buenos resultados, debemos verificar en qué aspectos como líderes estamos fallando.

La gráfica No. 10 busca conocer la disponibilidad que los líderes poseen al momento de brindar oportunidades de crecimiento laboral. (Sánchez Quintero, 2018) “Los roles pueden ser antagónicos o complementarios según los intereses, las necesidades, los valores y las posiciones en la jerarquía de poder de la organización. Cada persona tiene el conocimiento y la posibilidad de aprender e influir sobre otros” (p. 113). Esto resume la importancia del aprendizaje que posee cada ser humano y nos indica que toda persona tiene la facultad del aprendizaje y el poder de influencia ante las demás personas. Por lo tanto, el crecimiento laboral se puede dar de las siguientes maneras. En primer lugar; cuando el personal es capacitado constantemente y está bien asesorado para solventar problemas y así cubrir distintas áreas o departamentos de la gerencia. En segundo lugar; cuando se acreditan ascensos por el esmero del logro de objetivos.

Las gráficas No. 11-12, buscan conocer la forma en la que un líder interactúa con todo su personal de trabajo. Al evaluar el aspecto de la transmisión y traducción de palabras con la cual el líder se comunica, se logra apreciar que un 31% logran comunicarse de manera estupenda, haciendo que todos logren comprender el mensaje. Un 67% casi siempre muestra esmero por mejorar las palabras en sus mensajes y un 5% olvidan lo importante que es comunicarse con

palabras sencillas. Por este gran motivo, resalto un breve párrafo del libro; Dirección de comunicación y habilidades directivas, en el cual los autores afirman (Batalla Navarro, Pablo; Peña Acuña, Beatriz, 2016)

Un líder conviene que socialice bien y que sea humano porque de ese modo conoce la realidad psicológica y social que le circunda, se sabe adaptar a los demás, diseña espacios positivos de trabajo y sabe crear vínculos emocionales y sociales para sacar el trabajo en equipo” (p. 69).

Por consiguiente, vemos una debilidad en este aspecto, igualmente se le ha olvidado elogiar y premiar los esfuerzos individuales de su personal. Este punto es muy importante y trascendental para el recurso humano, coincidiendo con lo que menciona el autor (Hunter, 2016) “El facilitador de grupo promueve el proceso mediante elogios y estímulos, reconociendo lo difícil que puede resultar hacer cambios” (p. 103), por ello, como buenos líderes, no debemos olvidarnos que ellos son muy valiosos, tanto como personas (amigos) y como colaboradores (equipo de trabajo).

En las gráficas 13, 14 y 15 pretenden identificar cualidades inexistentes en los líderes, necesidades o no respecto al fortalecimiento del liderazgo y aspectos que el equipo de trabajo cree conveniente mejorar en su líder para que su clima laboral sea exitoso. Los resultados fueron los siguientes; un 24% afirmó que su líder posee debilidades respecto a la mentalidad de servicio, otro 52% mostró descontento debido a que su líder no es empático y se les dificulta la comunicación y confianza al momento de laborar. Estos aspectos son los más relevantes en la postura del 84% de los encuestados al momento de afirmar que es necesario buscar estrategias para fortalecer el liderazgo en su institución. Por estos motivos debemos tener en cuenta lo que indica el autor (Grisales Giraldo, 2018) “Se podría pensar que el primer impacto del ejercicio del liderazgo es en los otros, pero realmente el primer impacto lo encontramos en nuestra esfera personal, en nosotros mismos” (p. 137).

### 3.2 Hallazgos y análisis general

Con la finalidad de conocer el liderazgo que actualmente las instituciones del sector financiero brindan a su equipo de trabajo dentro del municipio de Fray Bartolomé de las Casas, se realizó la investigación, obteniendo los hallazgos de campo siguientes:

A principios del mes de enero se sostuvo una breve reunión con los gerentes/jefes/líderes de cada institución del sector financiero, en sus respectivas agencias, dichos edificios se encuentran ubicados en el municipio de Fray Bartolomé de las Casas. Con la finalidad de solicitar el respectivo permiso para poder encuestar al líder y a su personal a cargo. Todos dieron el visto bueno y aceptaron ser evaluados por medio de la encuesta. La siguiente semana se procedió a encuestar y, en tres agencias solicitaron la permanencia las encuestas por motivos laborales, indicando que al día siguiente entregarían las encuestas. Se procedió a lo solicitado y solo una agencia se tardó dos semanas en entregar los documentos, en los cuales el líder comentó que los colaboradores se negaron a responderlas.

Fuera de la agencia se localizó a tres colaboradores de dicha agencia, los cuales no se negaron a responder la encuesta, dando la observación que en ningún momento su líder les comentó que debían responder dicha encuesta. Luego de ese proceso se logró el objetivo, con esto datos se tabularon las encuestas y se analizó cada respuesta, con la finalidad de conocer la viabilidad de fortalecer el liderazgo institucional, del sector financiero.

### 3.3 Conclusiones

Desde hace siglos atrás, varios autores han discutido sobre la definición del término Liderazgo; la historia indica que no existía esta palabra entre los nombres que les daban a las personas que se encargaban de guiar a un grupo de personas, conocían las palabras de maestros, sabios, guerreros, entre otros. Gracias a este estudio, se pudo comprobar la necesidad existente de fortalecer el liderazgo en el sector financiero del municipio de Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz, Guatemala.

Actualmente los líderes o gerentes, conocen el significado de la palabra líder, sin embargo, en la práctica olvidan la teoría. El recurso humano es el insumo más importante para una organización

lucrativa, debido a que su objetivo primordial es cumplir con metas trazadas mensualmente, aparte de ello, brindar un excelente servicio a sus clientes en general, pero, ¿un colaborador brindará un excelente servicio si la comunicación y relación personal con su líder está en las peores condiciones?, lógicamente el colaborador no lo realizará, mucho menos se logrará que den la milla extra. Cabe resaltar que una empresa exitosa es aquella que posee un liderazgo saludable y logra sus metas con la colaboración voluntaria de sus colaboradores.

Como resultado de la evaluación, se logró conocer que el estilo de liderazgo que sobresalen en las instituciones del sector financiero es el autoritario o autocrático, se define de esta manera debido a las acciones que ellos realizan con su personal de trabajo. Muchas veces siguen el rol de jefes autoritarios que antiguamente se usaba.

Finalmente, se pueden mencionar diversas estrategias para mejorar y fortalecer el liderazgo en las instituciones del sector financiero. Se resumen a continuación:

Personalmente;

- Los actuales líderes deben conocerse mejor, realizarse una autoevaluación (FODA personal) para visualizar mejor sus debilidades y amenazas que contraen sus actos.
- Motivarse a sí mismo para poder motivar a los demás.
- Adaptar y practicar la empatía.
- Mostrar interés por su equipo de trabajo y tener claro que su principal labor es contraer un clima laboral excelente, comunicación efectiva y practicar los valores institucionales.
- Elogiar y premiar a los colaboradores que dan la milla extra en el trabajo.

Institucionalmente;

- Las instituciones deben evaluar a todo el personal de trabajo de manera anónima, con el objeto de conocer asertivamente las quejas o sugerencias que poseen. Así determinar los factores que entorpecen la buena comunicación y el clima laboral.
- Crear una página web institucional a disposición de clientes internos y externos para llevar un control de las fallas recurrentes de los líderes y colaboradores, luego darle seguimiento para conocer la veracidad de la misma.

- Capacitar a líderes de agencia en un plazo no mayor a seis meses con temas relacionados al liderazgo, recurso humano, relaciones interpersonales, clima laboral, eficiencia y gerentes proactivos.

Se logró llegar a estos resultados gracias a la participación de colaboradores de instituciones del sector financiero, del municipio de Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz, Guatemala.



## Referencias

### 4.1 Bibliográficas

- 4.1.1. Batalla Navarro, Pablo; Peña Acuña, Beatriz. (2016). *El liderazgo*. Madrid, España: Dykinson. Recuperado el 23 de Febrero de 2019
- 4.1.2. Batalla Navarro, Pablo; Peña Acuña, Beatriz. (2016). *La dirección de comunicación*. Madrid, España: Dykinson. Recuperado el 23 de Febrero de 2019
- 4.1.3. De la Cruz Lablanca, I. (2014). *Habilidades personales y sociales*. Madrid, España: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España. Recuperado el 23 de Febrero 2019
- 4.1.4. De la Cruz Lablanca, I. (214). *Perfil competencial del líder*. Madrid, España: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España.
- 4.1.5. Grisales Giraldo, R. (2018). *Impacto del liderazgo*. Bogotá, Colombia: Oveja negra. Recuperado el 22 de Febrero de 2019
- 4.1.6. Hunter, C. (2016). *Trabajar en grupo es una oportunidad para cambiar la conducta*. Madrid, España: Narcea Ediciones. Recuperado el 23 de Febrero de 2019
- 4.1.7. Rusell, P. (2011). *Promover el desarrollo* (Primera Edición ed.). Guatemala, Guatemala: Talleres Gráficos L.E.E.R.
- 4.1.8. Sánchez Quintero, J. (2018). *Roles y características de los actores*. Santa Marta, Colombia: Ediciones Unimagdalena. Recuperado el 23 de Febrero de 2019
- 4.1.9. Saracho, J. M. (2015). *Las capacidades clave de la organización*. Santiago, Chile: Ril editores. Recuperado el Viernes de Febrero de 2019
- 4.1.10. Susan, Wright; Mackinnon, Carol. (2011). *En entornos turbulentos*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Recuperado el 22 de Febrero de 2019

### 4.2 Digitales

- 4.2.1. Tamayo y Tamayo, M. (2004). *Investigación Descriptiva* (4a. ed.). (G. N. Editores, Ed.) Distrito Federal, México: Limusa Noriega Editores. Recuperado el 05 de 11 de 2018, de [https://books.google.com.gt/books/about/El\\_proceso\\_de\\_la\\_investigación\\_científ.html?id=BhymmEqkkJwC&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&redir\\_esc=y](https://books.google.com.gt/books/about/El_proceso_de_la_investigación_científ.html?id=BhymmEqkkJwC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y)

## **Anexos**

## Anexo 1



**Universidad Panamericana**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**  
**Sede: Fray Bartolomé de las Casas, A.V.**

Por medio de la presente me complace saludarle, se solicita atentamente su colaboración al responder las siguientes preguntas. Estos datos serán utilizados en aspectos puramente académicos, su respuesta será completamente confidencial, siendo el objetivo de la misma evaluar el liderazgo y verificar si es una estrategia para la mejora institucional, del sector financiero, en Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz, Guatemala.

**Instrucciones:** Marque con una “X” la respuesta que mejor indique cuál es su opinión con respecto a lo que se le pregunta.

1) ¿Posee conocimiento acerca de las funciones que el líder debe ejercer dentro de la institución?

Si

No

2) ¿Con qué frecuencia el líder mide el nivel de satisfacción laboral?

Semanal

Mensual

Anual

No lo realiza

3) ¿Qué tipo de relación posee con tu líder?

Excelente

Regular

Malo

Deficiente

4) ¿El desempeño laboral que realizas es importante para tu líder?

Sí

No

¿Por qué?

---

---

5) ¿Es accesible a la comunicación el líder de tu institución?

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

6) ¿La actitud y comportamiento del líder es ejemplar y te inspira a mejorar tu rendimiento laboral?

Sí  No

¿Por qué?

---

---

7) ¿El líder interviene y le da seguimiento a las gestiones y actividades laborales otorgadas a cada colaborador?

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

8) ¿El líder realiza preguntas invitando a la participación de los colaboradores?

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

9) ¿El líder te apoya cuando las cosas salen mal y está al pendiente hasta solventar el inconveniente?

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

10) ¿El líder da oportunidades para mejorar tu crecimiento laboral?

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

11) ¿El líder habla y explica las ideas y los conceptos de manera que todos puedan entender?

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

12) ¿El líder se asegura de que todos los colaboradores reciban el crédito por sus contribuciones y logros?

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

13) ¿Qué cualidades cree usted que le hace falta a su líder?

- Mentalidad de servicio
- Empatía
- Comunicación
- Respeto

14) ¿Cree usted que existe necesidad de fortalecer el liderazgo en su lugar de trabajo?

Sí  No

¿Por qué?

---

---

15) Mencione algunos aspectos que usted cambiaría de su líder para mejorar el clima laboral con su equipo de trabajo.

---

---

---

---

## Anexo II

Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz, 22 de febrero del 2019

Jefe de Agencia

Carmen Jiménez Lajuj

Banco GyT Continental

Es grato dirigirme a usted para saludarla cordialmente, esperando no interrumpir sus labores cotidianas.

El motivo de la presente es para manifestarle que Yo, Sergio Joel Alexander Chó del Valle, soy estudiante de la Universidad Panamericana; Facultad de Ciencias Económicas, actualmente curso el último año de Licenciatura en Administración de Empresas y para poder culminar con el proceso de estudio estoy realizando un Artículo Científico el cual se titula; “Fortalecimiento del liderazgo, como estrategia para la mejora institucional, del sector financiero, en Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz, Guatemala”.

Por lo tanto, la finalidad de dicho artículo es conocer el actual liderazgo que poseen las instituciones financieras, para lo cual solicito su debido permiso para pasar una encuesta en la institución la cual usted lidera.

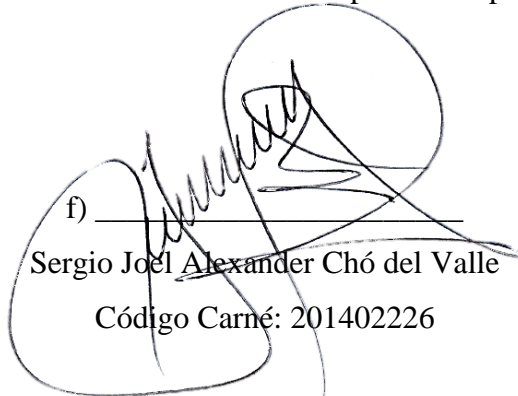
Estos datos serán usados para fines puramente académicos, no se detallaran nombres de colaboradores, mucho menos de las instituciones. Esperando su amable apoyo me despido de usted, deseándole éxitos en sus labores diarias. Gracias por el tiempo y atención prestada.

Atentamente,

f)

Sergio Joel Alexander Chó del Valle

Código Carné: 201402226



### **Anexo III**

Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz, 22 de febrero del 2019

Colaboradores

Instituciones Financieras

Fray Bartolomé de las Casas

Es grato dirigirme a usted para saludarlo (a) cordialmente, esperando no interrumpir sus labores cotidianas.

El motivo de la presente es para manifestarle que Yo, Sergio Joel Alexander Chó del Valle, soy estudiante de la Universidad Panamericana; Facultad de Ciencias Económicas, actualmente curso el último año de Licenciatura en Administración de Empresas y para poder culminar con el proceso de estudio estoy realizando un Artículo Científico el cual se titula; “Fortalecimiento del liderazgo, como estrategia para la mejora institucional, del sector financiero, en Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz, Guatemala”.

Por lo tanto, la finalidad de dicho artículo es conocer el actual liderazgo que poseen las instituciones financieras, para lo cual solicito de su apoyo para responder una encuesta en donde se evaluará el actual liderazgo que ejerce su líder.

Estos datos serán usados para fines puramente académicos, no se detallaran nombres de colaboradores, mucho menos de las instituciones. Esperando su amable apoyo me despido de usted, deseándole éxitos en sus labores diarias. Gracias por el tiempo y atención prestada.

Atentamente,

f)

Sergio Joel Alexander Chó del Valle

Código Carné: 201402226

