

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



**El liderazgo como estrategia para mejorar el clima organizacional en las  
empresas comerciales de Santa Elena, Petén**

(Artículo Científico-Trabajo de Graduación)

Marlene Amparo González Alonzo

Petén, octubre 2019

**El liderazgo como estrategia para mejorar el clima organizacional en las  
empresas comerciales de Santa Elena, Petén**  
(Artículo Científico-Trabajo de Graduación)

Marlene Amparo González Alonzo

Lcda. Lexy Yessenia Peláez Vega (**Asesora**)

Lcda. Elsy Maricruz Barillas Divas (**Revisor**)

Petén, octubre 2019

**AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

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

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M.A. Cgésar Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

**AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECÓNICAS**

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Decano

**M.A. Jaime Rodrigo Mas Benitez**

Coordinador

Santa Elena de la Cruz, Flores, Petén, marzo 2019

Señores

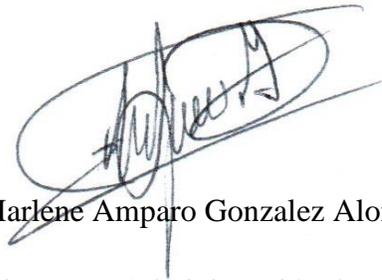
Facultad de Ciencias Económicas

Presente

Por este medio doy fe que soy autor del Artículo científico titulado “El liderazgo como estrategia para mejorar el clima organizacional” y confirmo que respete los derechos del autor de las fuentes consultadas y consigne 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,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Marlene Amparo Gonzalez Alonzo', is written over a large, light-colored oval stamp. The signature is somewhat stylized and overlaps the stamp.

Marlene Amparo Gonzalez Alonzo

Licenciatura en Administración de Empresas

Carne No.: 201401844

**REF.: C.C.E.E.L.ADMON. -PD.002-2019  
SEDE SANTA ELENA**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 30 DE SEPTIEMBRE DEL 2019  
ORDEN DE IMPRESIÓN**

**Tutor:** Licenciada Lexy Yessenia Peláez Vega  
**Revisor:** Licenciada Elsy Maricruz Barillas Divas  
**Carrera:** Licenciatura en Administración de Empresas

**Artículo científico titulado: "El liderazgo como estrategia para mejorar el clima organizacional en las empresas comerciales de Santa Elena, Petén"**

**Presentado por:** Marlene Amparo Gonzalez Alonzo

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

**En el grado de:** Licenciada

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



Licenciada en Administración de Empresas  
Maestría en Administración de Proyectos  
Colegiado: 13,868  
[lexypelaez@gmail.com](mailto:lexypelaez@gmail.com)  
Teléfono: 3151-0258

Santa Elena, Flores, Petén, 31 de marzo del 2019

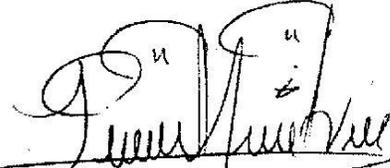
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente

Estimados Señores:

En relación al Artículo Científico con el tema **“El liderazgo como estrategia para mejorar el clima organizacional en las empresas comerciales de Santa Elena, Petén”**, realizada por Marlene Amparo Gonzalez Alonzo, carné No. 201401844, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para continuar con los procesos correspondientes, por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado con una nota de setenta y un (71) puntos de 100.

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



Leda Lexy Yessenia Peláez Vega  
Asesora

Guatemala, 25 de abril de 2019

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Presente

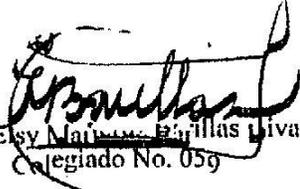
Estimados señores:

En relación al trabajo de Artículo Científico, titulado: **“El liderazgo como estrategia para mejorar el clima organizacional en las empresas comerciales de Santa Elena, Petén”**, realizado por Marlene Amparo Gonzalez Alonzo, carné No. 201401844, 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,

  
Lcqa: Ely Matamoros Parillas  
Colegiado No. 059

## **Dedicatoria**

- A Dios**                    Por darme la fortaleza y sabiduría para alcanzar con éxito mis metas, por estar presente en mi vida, a cada momento, guiándome en cada paso, sosteniéndome y dándome aliento para salir victoriosa. Que grande eres oh mi Dios.
- A mis padres              Por educarme para ser una mujer íntegra, con carácter, capaz de lograr mis sueños, metas y sobre todo temerosa de Dios.
- A mis hijos                Por la paciencia y apoyo brindado a lo largo de esta carrera universitaria, espero les sirva como ejemplo, nunca es tarde para lograr un sueño, encomienden a Dios todos sus proyectos y serán exitosos.
- Compañeros                A cada uno por el apoyo proporcionado durante el proceso de estudio en mi carrera universitaria, por los lazos de amistad que se formaron y que espero se mantenga por siempre.
- Familia y amigos        Por ser parte de mi vida, por estar allí directa o indirectamente dando apoyo de alguna forma y por los que comparten conmigo esta dicha.
- A Dragados                Por su generosidad y apoyo de forma incondicional en la parte moral y económica para llegar a ser una profesional exitosa.
- A ti:                         Porque fuiste la perla preciosa que me hizo conocer el valor de la perseverancia y por disfrutar conmigo la dulzura del éxito.

## Contenido

|   |    |
|---|----|
| <b>Abstract</b>                                     | i  |
| <b>Introducción</b>                                 | ii |
| <b>Capítulo 1</b>                                   | 1  |
| <b>Metodología</b>                                  | 1  |
| 1.1 Planteamiento del problema                      | 1  |
| 1.2 Pregunta de investigación                       | 1  |
| 1.3 Objetivos de investigación                      | 1  |
| 1.3.1 Objetivo general                              | 1  |
| 1.3.2 Objetivos específicos                         | 2  |
| 1.4 Definición del tipo de investigación            | 2  |
| 1.4.1 Investigación Descriptiva                     | 2  |
| 1.5 Sujetos de investigación                        | 2  |
| 1.6 Alcances de la investigación                    | 3  |
| 1.6.1 Temporal                                      | 3  |
| 1.6.2 Geográfico                                    | 3  |
| 1.7 Definición de la muestra                        | 3  |
| 1.7.1 Empleo muestra finita o infinita              | 3  |
| 1.8 Definición de los instrumentos de investigación | 4  |
| 1.9 Recolección de datos                            | 4  |
| 1.10 Procesamiento y análisis de datos              | 5  |
| <b>Capítulo 2</b>                                   | 6  |
| <b>Resultados</b>                                   | 6  |
| 2.1 Presentación de resultados                      | 6  |
| <b>Capítulo 3</b>                                   | 16 |
| <b>Discusión</b>                                    | 16 |
| 3.1 Extrapolación                                   | 16 |
| 3.2 Hallazgos y análisis general                    | 18 |

|                    |    |
|--------------------|----|
| 3.3 Conclusiones   | 23 |
| <b>Referencias</b> | 24 |
| 4.1 Libros         | 24 |
| 4.2 Digitales      | 24 |
| 4.3 Revistas       | 24 |
| <b>Anexos</b>      | 25 |

## **Lista de gráficas**

|   |    |
|---|----|
| Gráfica No. 1 Liderazgo evidente        | 6  |
| Gráfica No. 2 Liderazgo como estrategia | 7  |
| Gráfica No. 3 Estilo de liderazgo       | 8  |
| Gráfica No. 4 Aspectos de liderazgo     | 9  |
| Gráfica No. 5 Estrategias               | 10 |
| Gráfica No. 6 Tareas encomendadas       | 11 |
| Gráfica No. 7 Clima organizacional      | 12 |
| Gráfica No. 8 Fortalezas                | 13 |
| Gráfica No. 9 Oportunidades             | 14 |
| Gráfica No. 10 Proceso compartido       | 15 |

## **Abstract**

En la actualidad es muy destacado el tema del liderazgo en las organizaciones, las competencias que definen a este no solo como gerentes sino impulsores de nuevas temáticas para lograr mejores capacidades dentro de los negocios y el crecimiento empresarial. El hacer énfasis en las cualidades que definen a un líder, conduce no solo al reconocimiento de este sino a la formación de un adecuado clima organizacional.

Con el fin de mejorar la efectividad en la ejecución de las actividades empresariales, se debe construir un ambiente sano, que enfoque las necesidades de cada miembro del equipo, aprovechar al máximo el conocimiento y habilidades para crear competencias significativas que orienten el éxito de objetivos y metas.

A través de los factores de la motivación, equilibrio emocional, superación, comunicación y autoridad, las empresas lograrán fomentar un desarrollo empresarial que asegure resultados y desarrollo de carteras para lograr el liderazgo organizacional.

## **Introducción**

El liderazgo ha sido definido por varios autores como “el arte de influir en las demás personas para lograr objetivos en el campo de las empresas organizacional. El comportamiento de los líderes se basa en sus actitudes y habilidades de acuerdo a su personalidad que impacta de forma directa con la relación del equipo de trabajo que dirige.

El presente artículo se enfoca en la investigación sobre los rasgos o aspectos del liderazgo en las empresas supermercados La Torre, Maxi despensas y Despensa familiar como estrategia para mejorar el clima organizacional.

En el Capítulo 1 se plantea la pregunta de investigación ¿Qué rasgos o aspectos del liderazgo utilizan las empresas Supermercados La Torre, Maxi despensa y Despensa Familiar como estrategia para mejorar el clima organizacional?

Como objetivo general destaca la necesidad de identificar las estrategias de liderazgo que aplican las empresas comerciales de Santa Elena, Flores, Petén para mejorar el clima organizacional.

Entre los objetivos específicos para el estudio del tema se da prioridad a identificar qué estilo de liderazgo está presente en cada empresa comercial, se describen los aspectos de liderazgo que se ejercen en dichas empresas de forma directa con el clima organizacional, de la misma forma se establece cuáles son las principales fortalezas y oportunidades de mejora para el cambio positivo en la gestión empresarial.

El tipo de investigación que se aplica es descriptiva, un análisis respecto a los eventos comerciales de dichas empresas en cuanto a liderazgo como estrategia para mejorar el clima organizacional.

Para llevar a cabo esta investigación se considera como sujeto de investigación al personal operativo y administrativo de las empresas comerciales Supermercado La Torre, Maxi despensa y despensa familiar del área de Santa Elena, Flores, Petén.

Las encuestas se entregadas en Supermercados La Torre, Maxi Despensa y en Despensa Familiar, en cada empresa comercial se tomó como colaborador principal al encargado del área administrativa de las mencionadas empresas comerciales.

En el Capítulo 2, se presenta los resultados de la investigación a través de gráficas, para facilitar la interpretación y el análisis.

Se incluye en el Capítulo 3, la discusión de los resultados de investigación, se confronta los hallazgos con lo que el investigador deducía previo a esta.

# Capítulo 1

## Metodología

### 1.1 Planteamiento del problema

El crecimiento y desarrollo del departamento de Petén ha dado como resultado el ingreso de nuevas empresas comerciales, cada una juega un papel muy importante para el desarrollo de las actividades, dentro de las cuales se puede mencionar abarrotes, constructoras, farmacias, ferreterías, hospitales y hotelería.

Al parecer existen diversos factores que contribuyen a la mejora del clima organizacional en las empresas de supermercados como La Torre, Maxi Despensa y Despensa Familiar, están integradas por colaboradores que desempeñan diversas actividades, según el plan estratégico y la cultura organizacional, para potenciar el crecimiento de las compañías y el beneficio personal de cada uno de ellos, sin embargo; es necesario identificar cuáles son los factores específicos que influyen para que los trabajadores estén a gusto en su trabajo; asimismo es importante determinar de qué manera los jefes superiores inmediatos lideran a sus equipos y los métodos que aplican para el cumplimiento de las actividades y metas de trabajo asignadas.

### 1.2 Pregunta de investigación

¿Qué rasgos o aspectos del liderazgo aplican Supermercados La Torre, Maxi Despensas y Despensa Familiar como estrategia para mejorar el clima organizacional?

### 1.3 Objetivos de investigación

#### 1.3.1 Objetivo general

Identificar las estrategias de liderazgo que aplican las empresas comerciales: Supermercados La Torre, Maxi Despensa y Despensa Familiar de Santa Elena, Petén, para mejorar el clima organizacional.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Reconocer qué estilo de liderazgo está presente en Supermercados La Torre, Maxi Despensa y Despensa Familiar de Santa Elena, Petén.
- Describir qué aspectos del liderazgo se ejerce en los Supermercados La Torre, Maxi Despensa y Despensa Familiar están relacionados de forma directa con el clima organizacional.
- Identificar las fortalezas y oportunidades de mejora para el logro de cambios positivos en gestión empresarial.

## 1.4 Definición del tipo de investigación

### 1.4.1 Investigación Descriptiva

El tipo de investigación que se realizó para el presente artículo científico es de tipo descriptivo, que se encarga de puntualizar las características de la población que se estudió, se centra en el qué y no por qué del sujeto de investigación y está orientada a describir la naturaleza de los eventos en las empresas comerciales Súper mercados La Torre, Maxi Despensas y Despensa Familiar del área de Santa Elena, Petén, donde se toma el liderazgo como estrategia para mejorar el clima organizacional.

### 1.5 Sujetos de investigación

La investigación se realizó con los colaboradores de personal administrativo y operativo de las empresas comerciales de Supermercados La Torre, Maxi Despensa y Despensa Familiar de Santa Elena, Petén, quienes aceptaron ser sometidos a una encuesta para determinar qué tipo de clima organizacional que existe en las empresas para las que laboran.

## 1.6 Alcances de la investigación

### 1.6.1 Temporal

El tiempo estimado para la investigación fue de seis meses de octubre 2018 a marzo 2019, periodo en el cual se presentaron los resultados después de haber realizado la encuesta a los colaboradores de los mencionados Supermercados.

### 1.6.2 Geográfico

El alcance geográfico para el desarrollo del artículo científico es el área de Santa Elena de la Cruz, Flores, Petén.

## 1.7 Definición de la muestra

### 1.7.1 Empleo muestra finita o infinita

En la presente investigación se estableció que la muestra fue finita, debido a que el tamaño del universo es menos de 30,000 personas, siendo los sujetos de investigación cincuenta (50) colaboradores de Supermercados La Torre, Maxi Despensa cuarenta y cinco (45) y Despensa Familiar treinta (30).

La fórmula que se utilizó para calcular el tamaño de la muestra donde se conocen el número de la población fue la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2(N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

En donde:

n= Tamaño de la muestra que se desea conocer

N= Tamaño de la población (125 es el total de los colaboradores de las empresas que fueron investigadas.

e= Margen de error (se estima un 5%, 0.05)

Z= Nivel de confianza (se establece 95% equivalente a 1.96)

p= Probabilidad de éxito o proporción esperada (0.05)

q= Probabilidad de fracaso (1-p= 1-0.05= 0.95)

Identificados los componentes de la fórmula anterior se procede a sustituir datos para la siguiente aplicación.

$$N = \frac{1.962 * 0.05 * 0.95 * 125}{0.052 (125-1) + 1.962 * 0.05 * 0.95} = \frac{22.8095}{0.492476} = 46.3565$$

Realizado el cálculo correspondiente se tiene un valor de muestra de 46.3565, de acuerdo a las reglas matemáticas indica que esta afecta a aproximar a 47.

## 1.8 Definición de los instrumentos de investigación

En el presente artículo científico se utilizaron encuestas, de 10 preguntas redactadas con relación a los objetivos de investigación y que fue eficaz para reunir datos o detectar la opinión de los colaboradores de los Supermercados sometidos a investigación sobre el liderazgo organizacional que se aplica dentro de empresas.

Se utilizó la escala tipo Likert que es una escala psicométrica utilizada de forma primordial en la investigación de mercados, técnica que según Rensis Likert (1932) constituye la percepción del nivel de acuerdo y desacuerdo del comportamiento de los colaboradores para generar un buen clima organizacional.

## 1.9 Recolección de datos

Se visitó los Supermercados La Torre, Maxi Despensa y Despensa Familiar con las encuestas impresas para solicitar la colaboración del personal que se encuentra ejerciendo su actividad laboral en los mencionados Supermercados y se obtuvo los datos necesarios para la mejora del clima organizacional en las empresas comerciales de Santa Elena, Petén, consideradas estas como fuentes primarias de investigación.

Se puede mencionar que la observación en el lugar fue fundamental para visualizar las actitudes y emociones que manifiestan los colaboradores en el desempeño de sus actividades cotidianas dentro de la empresa.

Las fuentes secundarias consultadas fueron libros alusivos al tema de liderazgo organizacional, revistas digitales también relacionadas con el tema propio de la investigación.

### 1.10 Procesamiento y análisis de datos

Se visitó a Supermercados La Torre en horas de la mañana y se proporcionó la cantidad de cincuenta encuestas impresas al encargado del departamento administrativo para que él las distribuyera a los colaboradores y dieran respuestas a las interrogantes, de esta forma se recopilaron los datos para el respectivo análisis, se acordó con el jefe de tienda regresar en horario de las 17:00 horas por los resultados.

En Supermercados Maxi Despensa, con la autorización del jefe de la tienda se procedió a pasar la encuesta a los cuarenta y cinco colaboradores en grupos de cinco personas, por cada media hora para no interrumpir las actividades laborales, se tomó como resultado un tiempo de tres horas y media el proceso de recolección de datos.

Supermercado Despensa Familiar fue el último Supermercado en ser visitado, debido al horario del jefe de la tienda, se recolectaron los datos en un tiempo de hora quince minutos por la cantidad de colaboradores que laboran.

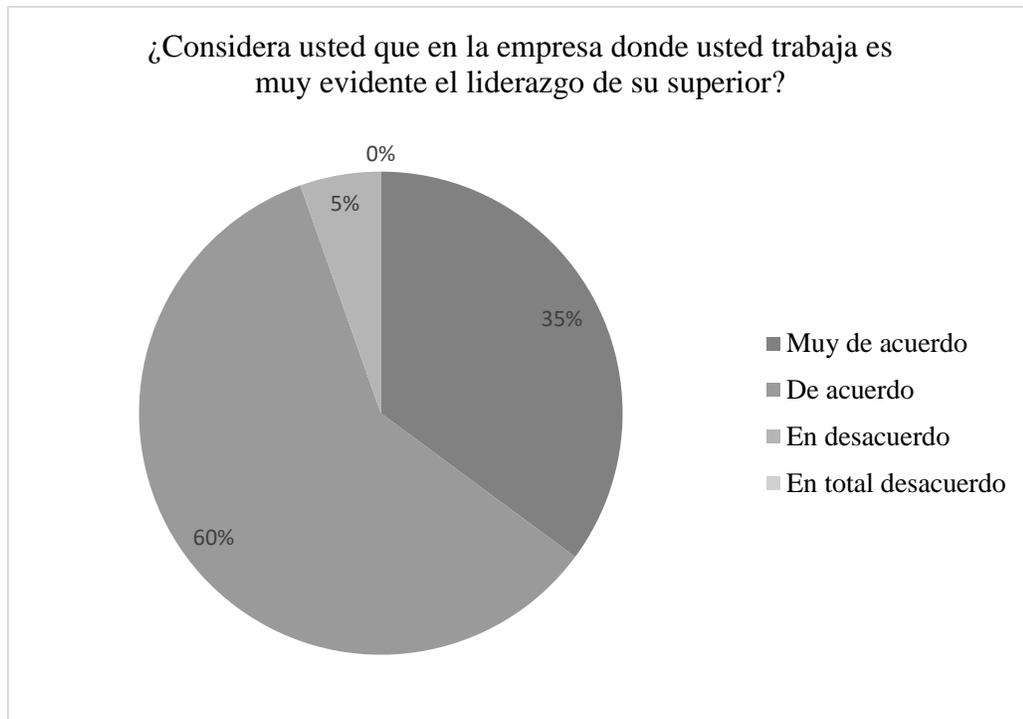
Los programas utilizados para tabular la información recolectada fueron: Microsoft Excel donde se digitaron los datos para generar las gráficas.

## Capítulo 2

### Resultados

#### 2.1 Presentación de resultados

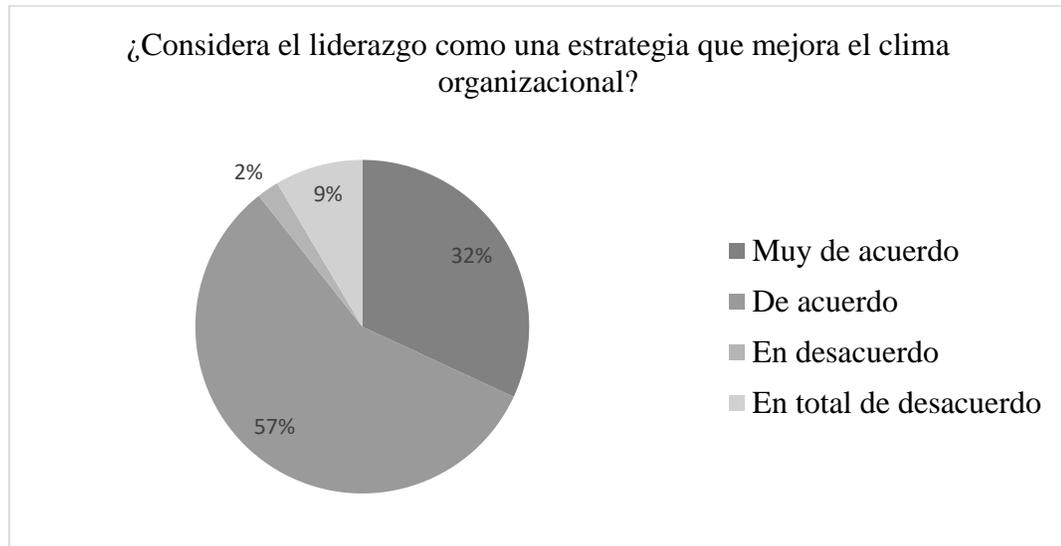
**Gráfica No. 1 Liderazgo evidente**



Fuente: elaboración propia, año 2019

De los colaboradores que se tomaron en cuenta en la encuesta, la mayoría de ellos considera estar de acuerdo y muy de acuerdo con el liderazgo de su superior, este se hace evidente en la organización donde se desempeña, una minoría de colaboradores consideró estar en desacuerdo y total desacuerdo.

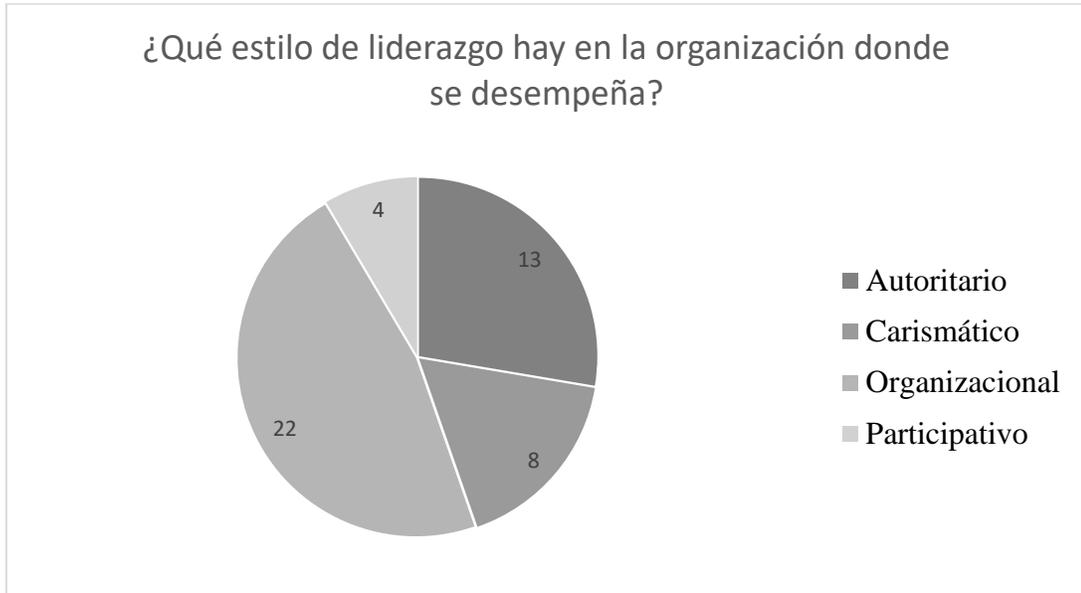
## Gráfica No. 2 Liderazgo como estrategia



Fuente: elaboración propia, año 2019

El liderazgo, según la mayoría de los colaboradores, sí influye para la mejora del clima organizacional, este contribuye al incremento del compromiso y el desempeño del equipo de trabajo, sin embargo, en la encuesta realizada solo un mínimo porcentaje de los colaboradores manifiesta estar en desacuerdo y en total desacuerdo.

### Gráfica No. 3 Estilo de liderazgo

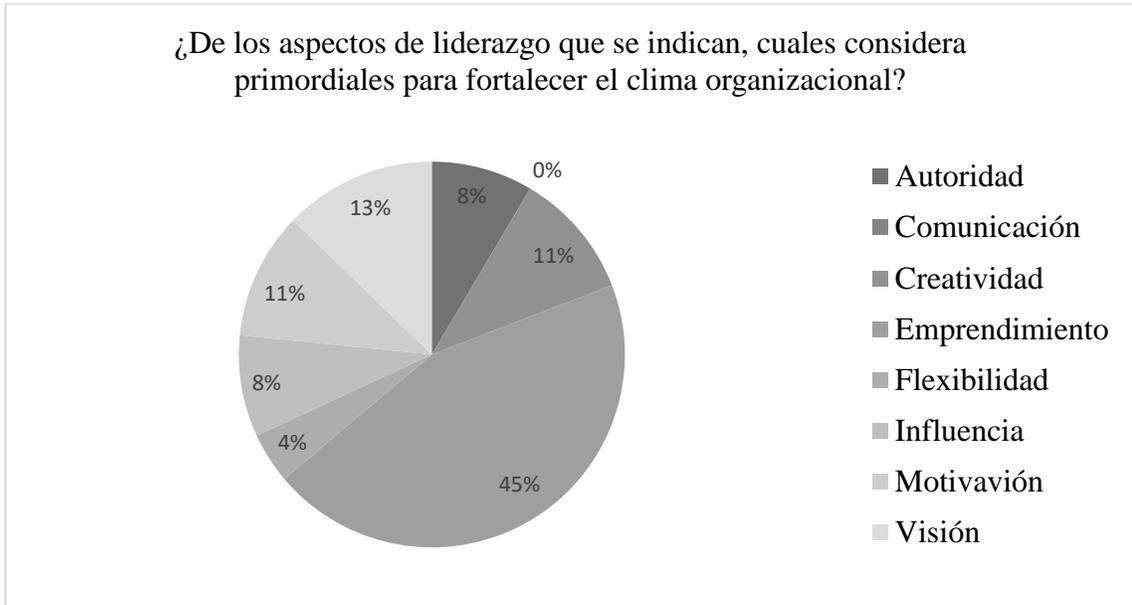


Fuente: elaboración propia, año 2019

Las empresas comerciales tienen establecido el liderazgo organizacional como base para el cumplimiento de sus actividades y metas, representa la capacidad de influir en los colaboradores para desarrollar sus capacidades y habilidades con el fin de alcanzar los objetivos de los Supermercados en un área específica.

En segundo plano se ubicó el liderazgo autoritario donde el colaborador manifiesta sentirse sometido por un líder que dicta las políticas y controla todas las actividades sin darle ningún tipo de participación, pero que ha sido también efectivo para llevar a cabo el cumplimiento de metas dentro de la empresa, y en su minoría las personas encuestadas respondieron que el liderazgo carismático participativo, que basa su acción en la facilidad que tiene el líder para relacionarse y empatizar con los colaboradores que tiene en a su cargo.

### Gráfica No. 4 Aspectos de liderazgo

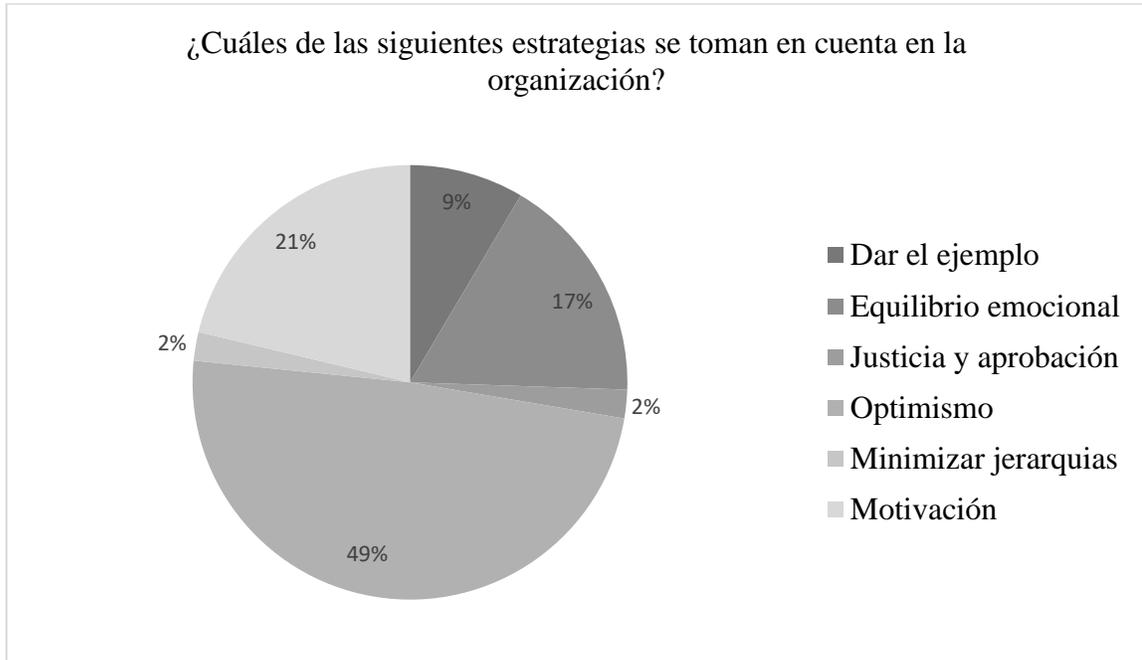


Fuente: elaboración propia, año 2019

En los aspectos del liderazgo mencionados se logra identificar a dos de ellos que obtuvieron el mayor porcentaje, en primer lugar, el emprendimiento por ser parte fundamental en la capacidad y el deseo de cada colaborador de desarrollar, organizar y velar por que las actividades cotidianas tengan el resultado esperado, el mismo requiere un compromiso para optar riesgos relacionados el trabajo arduo.

En segundo lugar, se ubicó la comunicación, no menos importante, sin ella no hay liderazgo, la motivación de los colaboradores depende en gran manera de la comunicación que posee el líder con el equipo, este debe tener la capacidad de transmitir las estrategias y la visión de la empresa, así como de los objetivos que desea alcanzar en su organización.

### Gráfica No. 5 Estrategias

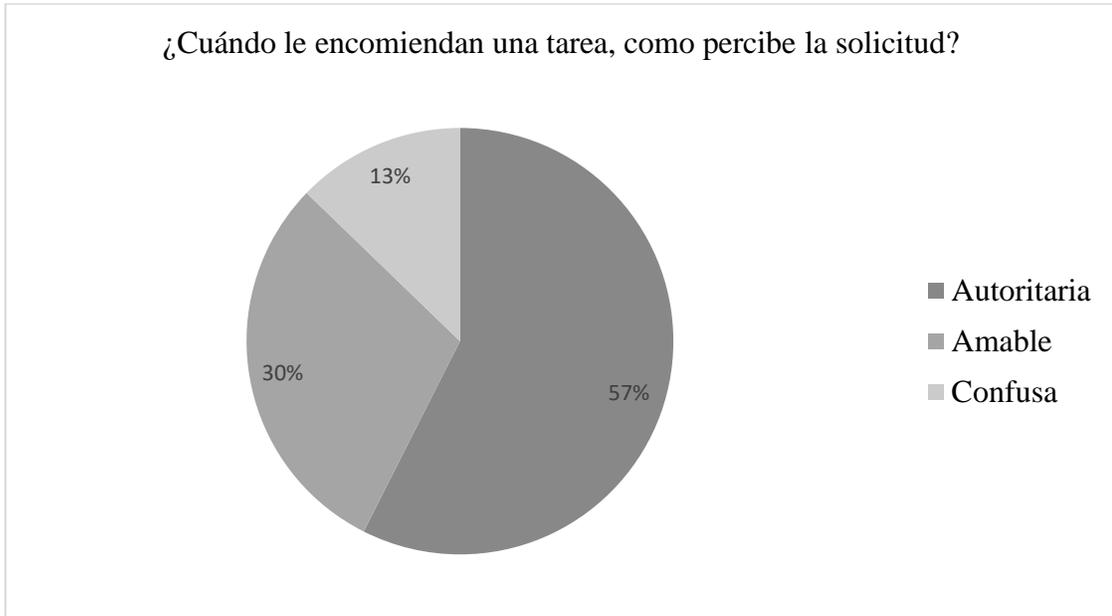


Fuente: elaboración propia, año 2019

De las estrategias, según los colaboradores encuestados, la más importante es el optimismo que el líder pueda transmitirles porque de ello depende en gran manera que el clima organizacional sea agradable; seguido de la motivación, para que ellos se consideren parte de la estructura de la empresa y perciban ser valorados dentro de la misma, por medio de reconocimiento de sus esfuerzos y el cumplimiento de sus actividades.

Otra mención que obtuvo porcentaje considerable fue el equilibrio emocional, por la relación que surge entre el líder y seguidor para generar un ambiente de satisfacción, lo cual implica un mejor desempeño, esto conlleva tener la capacidad de motivarse a sí mismo, para hacer frente a los desafíos y responsabilidades cotidianas, seguido de dar el ejemplo; bajo porcentaje opina que el líder debe hacer primero las cosas antes de emitir una orden o mandato a sus colaboradores.

### Gráfica No. 6 Tareas encomendadas

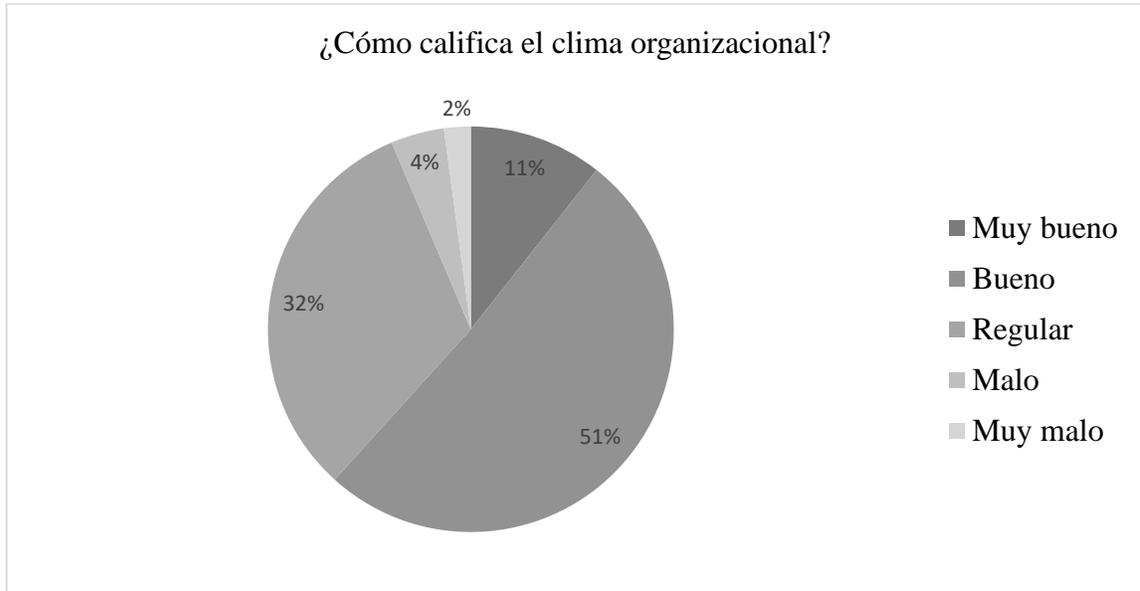


Fuente: elaboración propia, año 2019

En los Supermercados La Torre, Maxi Despensa y Despensa Familiar los colaboradores indicaron que cuando se les encomienda una tarea, la solicitud es percibida de forma autoritaria en la mayoría de las veces, es decir; el líder no acepta objeciones ni opiniones de cómo o cuando se debe ejecutar la tarea.

La percepción de que las órdenes se dicta de forma amable, queda en segundo lugar, esta es considerada una de las más favorables para el colaborador, éste llega a entender con mayor claridad la tarea, puede emitir una opinión y aportar nuevas ideas para mejorar los procesos; mientras que de forma confusa queda en tercer y último lugar, fueron muy pocos colaboradores que opinaron que cuando se les encomienda una tarea no se les da las instrucciones necesarias para el buen desempeño.

### Gráfica No. 7 Clima organizacional

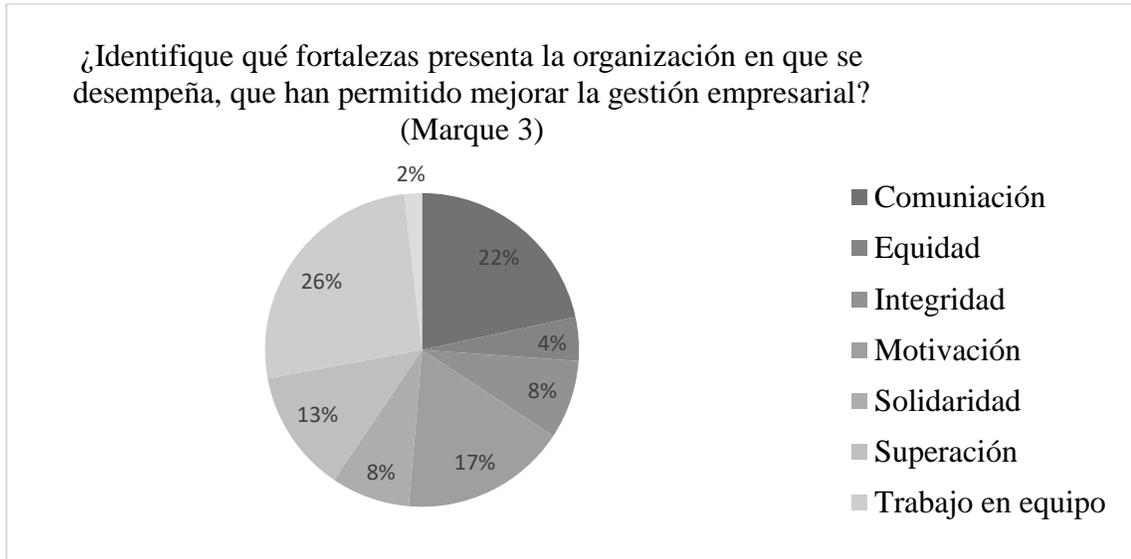


Fuente: elaboración propia, año 2019

El clima organizacional es calificado, en su mayoría por los colaboradores encuestados como un ambiente bueno dentro de las empresas, esto significa que el colaborador se siente a gusto con el lugar y las circunstancias en las que se desempeña, asimismo refleja la fuerza de los valores, normas, actitudes, conductas y sentimientos relevantes entre los miembros de la organización.

Un clima organizacional regular fue elegido por una menor cantidad de colaboradores y en la menor proporción o porcentaje como malo y muy malo.

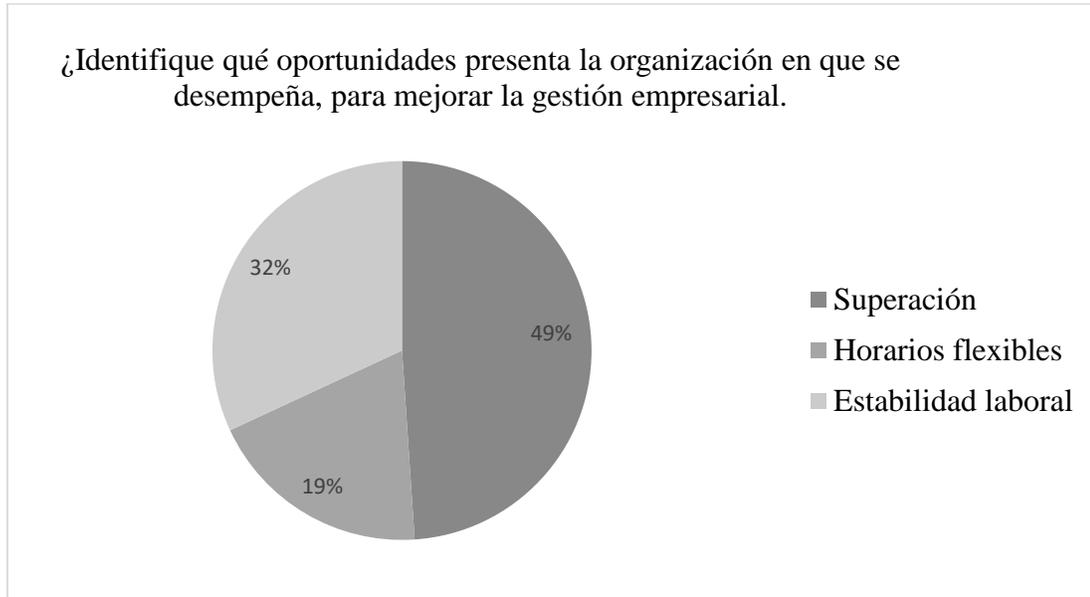
### Gráfica No. 8 Fortalezas



Fuente: elaboración propia, año 2019

Las respuestas más relevantes en relación a la interrogante realizada fueron: solidaridad, los colaboradores se sienten apoyados en alguna situación difícil que puedan enfrentar dentro del ambiente laboral; la comunicación, es otra de las fortalezas que se presenta en estas compañías y por último la motivación, los colaboradores afirman en un buen porcentaje que sus esfuerzos son reconocidos y esto le favorece para desempeñar mejor su cargo dentro de la empresa.

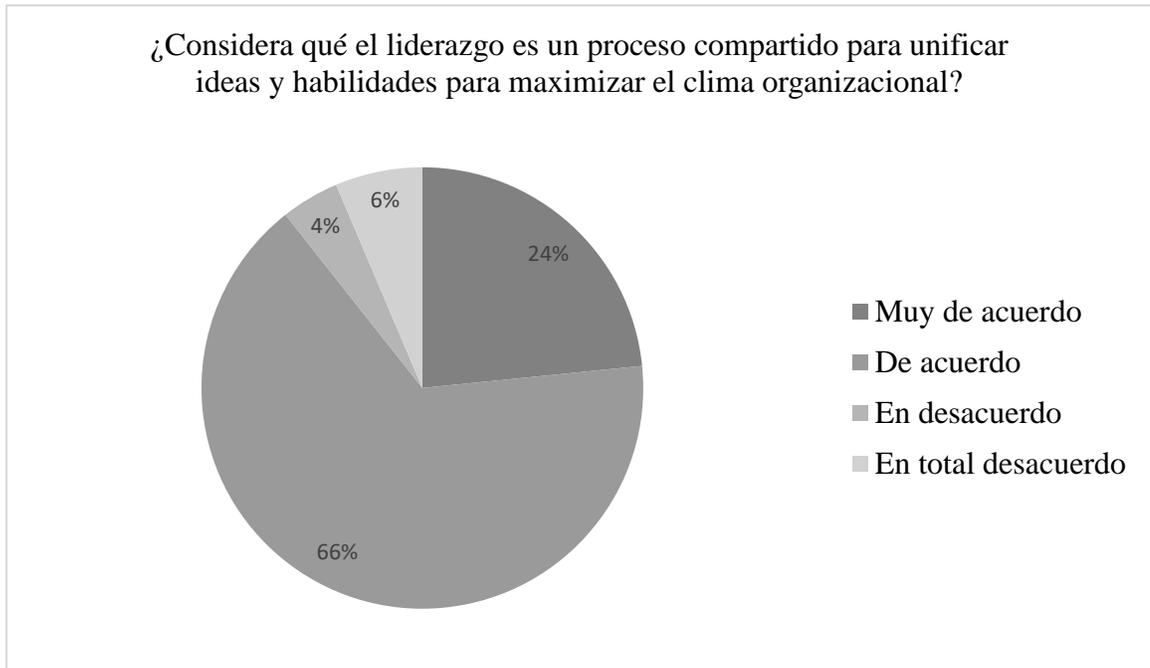
### Gráfica No. 9 Oportunidades



Fuente: elaboración propia, año 2019

En esta gráfica se puede apreciar que la posibilidad de superación ocupa el mayor porcentaje dentro de las oportunidades identificadas, lo que indica que estos Supermercados ofrecen crecimiento a sus colaboradores, mientras que la estabilidad laboral se identificó con un porcentaje regular, es decir; que un buen número de colaboradores no se sienten seguros del empleo que poseen; los horarios flexibles queda como la oportunidad de más bajo reconocimiento en el reconocimiento de mejorar la gestión empresarial.

### Gráfica No. 10 Proceso compartido



Fuente: elaboración propia, año 2019

En su mayoría los colaboradores encuestados opinaron estar de acuerdo en que el liderazgo es un proceso compartido para unificar las ideas y habilidades para maximizar el clima organizacional, su característica principal otorga responsabilidades a todos sus colaboradores y les brinda la oportunidad de poder decidir y empoderar para la tomar decisiones.

En un porcentaje menor los colaboradores manifiestan estar en total desacuerdo y en desacuerdo al establecer que las sinergias y alianzas entre líder y seguidor no genera éxito dentro de la organización.

## Capítulo 3

### Discusión

#### 3.1 Extrapolación

Koontz H., Weihrich y Cannice M. (2012)

El liderazgo tiene diferentes significados para distintos autores. Harry Truman, expresidente estadounidense, decía que el liderazgo es la capacidad de hacer que hombres y mujeres hagan con gusto lo que no les gusta. En esta obra, liderazgo se define como “influencia”, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo.

En teoría, no sólo se debe alentar a las personas a que desarrollen disposición a trabajar, sino a que lo hagan con fervor y confianza. El fervor es energía, entusiasmo e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja la experiencia y la capacidad técnica. Los líderes actúan para ayudar a que un grupo alcance los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus capacidades. (pp.412 y 413)

Los buenos líderes se caracterizan por pensadores creativos están orientados hacia los resultados, siempre se esfuerzan por buscar métodos mejores, o más productivos para lograr que las actividades se realicen de la mejor manera.

En los Supermercados La Torre, Maxi Despensa y Despensa Familiar los colaboradores afirman que el liderazgo permite generar compromiso y responsabilidad ante sus actividades cotidianas, al reconocer a su líder como una persona optimista que los motiva a cumplir con las actividades para generar un mejor desempeño.

Un colaborador tiene su primera motivación en la responsabilidad y confianza en sí mismo, las personas que tienen una constante motivación por la propia responsabilidad son colaboradores de alta calidad.

Robert N. Lussier, y Chistopher F. Achua (2011)

Consideran nueve rasgos que identifican a un líder efectivo; la capacidad de energía, la cual impulsa positivismo para alcanzar metas, la confianza personal conlleva los esfuerzos y persistencia en las tareas, por último, la percepción considerada como parte de la toma de decisiones debido a que controla el comportamiento organizacional. (Pag.37)

La estabilidad es la condición del líder de controlar sus sentimientos para lograr un mejor resultado en la ejecución de las tareas asignadas, con entusiasmo logra transmitir sentimiento de pertenencia y confianza a sus colaboradores en la distribución de responsabilidad. Los supermercados La Torre, Maxi Despensa y Despensa Familiar han logrado estructurar sus operaciones e influenciar a sus subordinados para el crecimiento y buen desempeño de los mismos.

El efecto que genera la integración grupal refleja la concepción de que el liderazgo es una fuente de inter estimulación que hace que un número de personas se dispongan a lograr metas con gran optimismo, lo que permite generar expectativas reciprocas entre el líder y sus seguidores.

Es fundamental el contacto directo con cada miembro del equipo, es indispensable personalizar la relación y comunicación con cada uno de los colaboradores, para potenciar sus habilidades y fortalezas.

Otro aspecto reconocido es la integridad, la cual asume la ética y honestidad del líder para lograr la confianza y efectividad de sus seguidores. En el clima organizacional, la integridad es un valor fundamental con apego a los principios y capacidad de pensar en forma honesta para solucionar problemas y tomar mejores decisiones sin afectar a otras personas.

Dentro de los rasgos determinantes del líder, se encuentra la inteligencia emocional que destaca al líder en el manejo de las personas para gestionar las relaciones interpersonales y regular el orden en la acción de sentir algo para luego razonar al respecto, para controlar las emociones e impulsos que regulan el estado de ánimo y la empatía con los demás para convivir en armonía en el ambiente laboral.

Una de las estrategias de ser un buen líder, es siempre mostrar una actitud positiva, no sólo para el éxito personal, sino también para beneficio de los seguidores. Ante determinada circunstancia la actitud del líder se percibe antes que sus acciones por las personas que tiene a su alrededor. La actitud no requiere mensaje verbal para transmitir sensaciones positivas.

La flexibilidad es la capacidad que tiene un líder de adaptarse a los cambios y a las diversas situaciones que se le presenten en el ámbito personal como laboral; para adaptarse a los cambios inmediatos, al entorno competitivo y lograr el desarrollo organizativo permanente, así mismo manejar las actividades con rapidez y eficiencias ante los cambios en el entorno.

Por último, la sensibilidad hacia los demás se refiere a atender a los miembros de un grupo organizado, esto facilita conectar los sentimientos para incrementar la creatividad en combinación con su intuición y empatía con el resto de las personas que permite generar grandes beneficios en su entorno.

### 3.2 Hallazgos y análisis general

Litwin y Stringer (1968) midieron la percepción de los empleados en función de nueve dimensiones: estructura, responsabilidad individual, remuneración, desafío, relaciones sociales, cooperación, estándares, conflictos e identificación con la organización.

En las empresas comerciales de Santa Elena, Petén, Supermercados La Torre, Maxi Despensa y Despensa Familiar se evidenció que el liderazgo del jefe superior inmediato está muy presente en las actividades que se realizan a diario, brinda mayor confianza al personal operativo para el desarrollo de las actividades y buen desempeño, para obtener un trabajo exitoso en equipo.

El indicador refleja que el liderazgo como estrategia es una parte primordial en dichas empresas, lo cual ayuda al fortalecimiento y crecimiento de éstas en el ámbito comercial.

En el estudio realizado sobre el estilo de liderazgo que se encuentra presente en la organización donde se desempeñan los colaboradores, el que más puntuación obtuvo fue el liderazgo organizacional, que permite fortalecer las políticas y metas diseñadas con estrategias. La habilidad del líder para orientar las actividades a través de la estimulación y potenciar la creatividad para la consecución de objetivos y satisfacer las necesidades de la empresa.

El liderazgo es trascendental para el crecimiento de una organización, su desarrollo depende del buen líder.

El liderazgo autoritario queda en segundo lugar, de nuevo se observó que un buen número de líderes dentro de las organizaciones guían a sus colaboradores por medio de la autoridad y no del ejemplo, y estos a su vez lo reconocen como un liderazgo efectivo.

Los colaboradores manifestaron que el liderazgo participativo y carismático tiene poca trascendencia como una estrategia que la mejora del clima organizacional en los Supermercados afectos a la investigación.

El emprendimiento según los sujetos de investigación tiene mayor realce para el fortalecer el clima organizacional al involucrar a los colaboradores a tomar acciones para hacer cambios positivos que impulsen la rentabilidad de la empresa donde se desempeñan. Los Supermercados La Torre, Maxi Despensa y Despensa Familiar tienen la posibilidad de mantener el talento humano y aplicarlo a beneficio de la empresa.

Según los colaboradores la visión se inicia con una persona, pero se realiza con varias, les permiten tener una percepción de los acontecimientos que se puedan lograr de los objetivos establecidos en la organización, por tal motivo es uno de los aspectos que han afirmado que ayuda a fortalecer el clima organizacional, promueve el cambio, inspira y motiva a otros.

El liderazgo como estrategia para mejorar el clima organizacional en los Supermercados sujetos a investigación se determinó que el optimismo y el equilibrio emocional garantizan el impacto positivo en la conducta y actitud de sus colaboradores, el cual permite el compromiso, creatividad y persistencia en las labores.

Los colaboradores manifiestan que cuando las tareas son encomendadas al personal, la mayoría las percibe de manera autoritaria, para dirigir y controlar los procesos de las ordenes emitidas. De acuerdo a la observación presencial se identificaron características de liderazgo autoritario al momento de encomendar las tareas.

En segundo plano los colaboradores perciben que las tareas son encomendadas de forma amable, los motiva a cumplir con la misma actitud la orden, una minoría opina que reciben las ordenes forma confusa esto provoca que en algunas ocasiones no sean cumplidas de forma eficaz debido a la falta de claridad, orden y precisión en el mandato.

El clima organizacional está calificado como bueno en Supermercados La Torre, Maxi Despensa y Despensa Familiar, en la investigación realizada se pudo constatar que los colaboradores se sienten conformes en sus áreas de labores, que el trabajo en equipo arroja mejores resultados, esto indica que se maneja un criterio positivo para mantener el clima organizacional donde el equipo se sienta a gusto y motivado al momento de llevar a la práctica las instrucciones.

Dentro de las fortalezas identificadas para mejorar la gestión empresarial, la más ponderada fue en trabajo en equipo, lo que confirma que un buen líder es aquel que de forma correcta guía a un grupo de personas para que pueda alcanzar el éxito a la hora de trabajar de manera organizada por un objetivo común, sin que algún problema o contratiempo pueda afectarlos.

La comunicación es importante para la transmisión de tareas y seguimiento, en donde el emisor expresa de forma clara y concisa la orden para que el receptor pueda llevar a buen término el mensaje, esta es efectiva cuando las dos partes logran entender todo aquello que se quiere lograr.

La motivación genera, que cada uno se sienta satisfecho con sus logros, con ello se alcanza el ánimo y el positivismo en el equipo para actuar y realizar las instrucciones para influir en el comportamiento de sus compañeros y la búsqueda de mejores resultados.

La superación como fortaleza brinda a los colaboradores oportunidad de crecimiento personal y laboral, se hace énfasis que la superación personal no tiene límites, es decir; toda persona puede progresar a nivel de conocimientos y de toma de conciencia a lo largo de su vida.

La integridad es una fortaleza que se manifiesta por decir la verdad y presentarse a sí mismo de manera genuina y auténtica para sentirse pleno. Los colaboradores de los Supermercados encuestados coincidieron en que la integridad es un valor fundamental mediante el cual se transmite la honradez, rectitud y bondad.

La solidaridad indica el apoyo entre compañeros y equipo de trabajo, esto los motiva a crear un entorno de competitividad laboral sano al poner en práctica la perseverancia, la voluntad y la confianza como herramientas óptimas al momento de presentarse una oportunidad pueden aspirar a un ascenso que les permita llegar más allá de lo que estaba dentro de sus planes en la organización de la empresa.

Entre las oportunidades que la organización presenta se menciona la superación, esto es parte de la motivación intrínseca del ser humano que lo ayuda a sentirse realizado en lo que respecta a sus aspiraciones y metas tanto personales como laborales que se haya propuesto alcanzar a lo largo de su vida.

Estabilidad laboral es el derecho que debe ejercerse en favor del trabajador y este debe ser garantizado por el empleador siempre y cuando el trabajador no incurra en ningún delito que ponga en riesgo su puesto dentro de la organización, este derecho demuestra que los Supermercados al momento de contratar el recurso humano les brinda beneficios a los nuevos integrantes del equipo, que a su vez hace que el colaborador se sienta comprometido con su trabajo.

Horarios flexibles, esto proporciona al trabajador la oportunidad de desarrollarse en otros aspectos de su vida al organizar su jornada de trabajo, mejorar el clima laboral y programar las actividades personales de tal manera que no afecten el desempeño de sus actividades laborales, esto beneficia a la empresa con el aumento de su productividad y mejor desempeño del equipo para retener el talento y favorecer la igualdad entre géneros.

Se hace mención que los Supermercados tienen sus horarios establecidos y programados en turnos de trabajo, los cuales se comunican al personal operativo y administrativo, en caso de emergencias se pueden rotar los horarios a conveniencia del interesado.

En la interrogante ¿considera que el liderazgo es un proceso compartido para unificar ideas y habilidades para maximizar el clima organizacional?, los colaboradores indicaron que unificar ideas permite la retroalimentación de empleados en un proceso continuo y abierto, suprime el miedo a decir algo negativo, asimismo, delega la tarea de escuchar y atender, esto da origen a nuevas ideas provenientes no solo del jefe sino de la combinación entre superior y subordinados, para tener como resultado la participación e interés, fomentar la evolución del equipo, promover la creatividad para generar mejores resultados a la hora de descubrir nuevos líderes.

Cabe mencionar que, en el liderazgo compartido, aligerar el peso laboral de los altos directivos, da lugar a la creación de redes intermedias y de apoyo, permiten la unificación de ideas, a través del aporte de opiniones que llevan al equipo y organización en general a cumplir con las expectativas propuestas para el mejoramiento de la empresa.

### 3.3 Conclusiones

El estilo de liderazgo tiene relación directa con el bienestar de los colaboradores, porque genera ambientes agradables de trabajo, genera mayor motivación, deseos de superación personal y laboral. El tipo de liderazgo que está presente en los supermercados del área de Santa Elena, Flores, Petén es el liderazgo organizacional, se caracteriza por programar y compartir información estandarizada e inspirar la participación de sus seguidores, tomar en cuenta sus opiniones para generar mayor desempeño y productividad.

Los aspectos de liderazgo como emprendimiento, motivación y creatividad son los más reconocidos en los Supermercados, por la capacidad que tiene líder de generar en los colaboradores el compromiso con el cumplimiento de metas, relacionados de forma directa con el clima organizacional permite la autorrealización y satisfacción laboral.

Se identificó que la solidaridad, comunicación y motivación, son algunas de las fortalezas que han contribuido a mantener un clima organizacional favorable que genera cambios positivos. Dentro de las oportunidades se identificaron la estabilidad laboral y la superación, como parte de agradecer al equipo de colaboradores su labor y empeño para crear equipos sólidos, enfocados a generar productividad en la gestión empresarial.

## Referencias

### 4.1 Libros

1. Chiavenato, I. (2013). *Administración de recursos humanos*. Editora McGraw-Hill. Interamericana de España. México, D.F. Guatemala
2. Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M (2012) *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editors S.A. de C.V.
3. Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2011). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
4. Rusell. P (2011) *Como ser un gerente proactivo. (1ª edición). Talleres Gráficos. L.E.E.R*
5. Stephen R. Covey, (2015) *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. (1ª edición)*. Avda. Diagonal, 662-664. 08034 Barcelona, España

### 4.2 Digitales

1. <http://www.mailxmail.com/cursos-lider-liderazgo/relaciones-interpersonales>
2. Belausteguigoitia, I.(2010).*Espíritu emprendedor en las organizaciones*.(consultado el día 19 de marzo 2019) direccionestrategica.tam.mx

### 4.3 Revistas

1. Revista Oficial del DirCom, Noviembre 2014. "*Contribuir a la formación y al conocimiento de nuestros públicos*", Edición Repsol

## **Anexos**

## Anexo 1



### Encuesta

## El liderazgo como estrategia para mejorar el clima organizacional

El presente cuestionario es para identificar el liderazgo como estrategia lo cual contribuye para mejorar el clima organizacional.

**Instrucciones:** Marque con una X cada enunciado al cual se identifique.

Gracias por su cooperación.

1. ¿Considera usted que en la empresa donde usted trabaja es muy evidente el liderazgo de su superior?  
Muy de acuerdo  De acuerdo  En desacuerdo   
En total desacuerdo
2. ¿Considera el liderazgo como una estrategia que mejora el clima organizacional?  
Muy de acuerdo  De acuerdo  En desacuerdo   
En total desacuerdo
3. ¿Qué estilo de liderazgo hay en la organización donde se desempeña?  
Autoritario  Carismático  Organizacional  Participativo
4. ¿De los aspectos de liderazgo que se le indican, cuales considera primordiales para fortalecer el clima organizacional?  
Influencia  Motivación  Flexibilidad  Autoridad  Creatividad   
Visión  Emprendimiento  Comunicación
5. ¿Cuáles de las siguientes estrategias se toman en cuenta en la organización?  
Dar el ejemplo  Equilibrio emocional  Justicia y aprobación   
Minimizar jerarquías  Motivación  Optimismo
6. ¿Cuándo le encomiendan una tarea, como percibe la solicitud?  
Autoritaria  Amable  Confusa

7. ¿Cómo califica el clima organizacional?  
Muy bueno  Bueno  Regular  Malo  Muy malo
8. ¿Identifique qué fortalezas presenta la organización en que se desempeña, que han permitido mejorar la gestión empresarial? (Marque 3)  
Comunicación  Equidad  Integridad  Motivación   
Solidaridad  Superación  Trabajo en equipo  Transparencia
9. Identifique qué oportunidades presenta la organización en que se desempeña, para mejorar la gestión empresarial.  
Superación  Horarios flexibles  Estabilidad laboral   
Otros \_\_\_\_\_
10. Considera que el liderazgo es un proceso compartido para unificar ideas y habilidades para maximizar el clima organizacional.  
Muy de acuerdo  De acuerdo  En desacuerdo  En total desacuerdo