

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO

(Estudio realizado con colaboradores del área comercial de la empresa TIGO, Quetzaltenango)

TESIS DE GRADO

JESSICA SOFÍA YLLESCAS QUIROA
CARNET 15016-16

QUETZALTENANGO, FEBRERO DE 2021
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO

(Estudio realizado con colaboradores del área comercial de la empresa TIGO, Quetzaltenango)

TESIS DE GRADO

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES**

POR

JESSICA SOFÍA YLLESCAS QUIROA

PREVIO A CONFERÍRSELE

**EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA**

**QUETZALTENANGO, FEBRERO DE 2021
CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: MGTR. MYNOR RODOLFO PINTO SOLÍS, S. J.

VICERRECTORA ACADÉMICA: MGTR. LESBIA CAROLINA ROCA RUANO

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: LIC. JOSÉ ALEJANDRO ARÉVALO ALBUREZ

VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: MGTR. MYNOR RODOLFO PINTO SOLÍS

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. JOSÉ FEDERICO LINARES MARTÍNEZ

SECRETARIO GENERAL: DR. LARRY AMILCAR ANDRADE -ABULARACH

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO

SECRETARIA: MGTR. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. NILMO RENÉ LÓPEZ ESCOBAR

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. STELLA DE LOS ANGELES BAUER WALTER DE MÉNDEZ

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO



DIRECTOR DE CAMPUS:	P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.
SUBDIRECTORA ACADÉMICA:	MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN
SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:	MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL:	MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 6 de Noviembre de 2,020.

Mgtr. Nivia Calderón
Sub-directora Académica
Campus Quetzaltenango
Universidad "Rafael Landívar"

Respetable Ingeniera Calderón:

Como asesor del trabajo de Tesis titulado: "**Cultura organizacional y liderazgo**" estudio realizado con colaboradores del área comercial de la empresa TIGO, Quetzaltenango, elaborado por la estudiante **JESSICA SOFIA YLESCAS QUIROA**, con carné **No. 1501616**, previo a conferírsele el título de Licenciada en Psicología Industrial Organizacional, me es grato informarle que esta tesis es resultado de un arduo trabajo de investigación bibliográfica, como trabajo de campo, constituyendo un valioso aporte para todos los profesionales tanto de la Psicología, como de otras disciplinas por su contenido.

Por lo que a mi juicio está concluido y cumple con los requisitos de una investigación científica, ajustándose a la metodología requerida por la Universidad "Rafael Landívar", por lo que agradeceré a usted sea nombrado el revisor correspondiente de Tesis, para su revisión y aprobación y emita el dictamen correspondiente.

Atentamente.



Mgtr. Nilmo René López Escobar
Asesor.
Col. No. 94



Universidad
Rafael Landívar
Tradicón Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES
No. 054345-2021

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante JESSICA SOFÍA YLLESCAS QUIROA, Camet 15016-16 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 052970-2021 de fecha 28 de enero de 2021, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO
(Estudio realizado con colaboradores del área comercial de la empresa TIGO,
Quetzaltenango)

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 4 días del mes de febrero del año 2021.


 Universidad
Rafael Landívar
Tradicón Jesuita en Guatemala
Facultad de Humanidades
Secretaría de Facultad

MGTR. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar

Agradecimiento

A Dios:

Por darme la vida y la oportunidad disfrútala al máximo, por ser mi mejor compañero de vida y llenarme de bendiciones, porque todos los días me permite ver su amor y bondad en las sonrisas de las personas amo.

A mis abuelos:

Sonia y Luis Rolando, porque si bien Dios me dio la vida, ellos me enseñaron a vivirla. Gracias por educarme con amor y paciencia. Gracias abuela por enseñarme a ser una mujer fuerte y valiente por estar conmigo cuando más lo he necesitado, gracias abuelo por enseñarme a ver el lado bonito de la vida y enseñarme a amar sin condición.

A mi madre:

Gaby, porque con tu ejemplo me enseñaste que las mujeres también somos capaces luchar por lo que merecemos y alcanzar todos los sueños que tenemos.

A mi hija:

Bianca, por ser mi mayor motivación para salir adelante.

A mis hermanos:

Jimena y Fabian, gracias por apoyarme incondicionalmente y regalarme momentos de inmensa felicidad.

A mis tíos:

Rene y Rolando, gracias por ser dos padres maravillosos, por enseñarme con paciencia y ayudarme a cumplir esta meta.

INDICE

	Pág.
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Cultura organizacional	7
1.1.1 Definición.....	7
1.1.2 Clasificación de la cultura según su origen	8
1.1.3 Integración de la cultura a las organizaciones	9
1.1.4 Importancia de la estructura de una organización en la cultura.....	10
1.1.5 Las organizaciones como sistemas sociales	12
1.1.6 El comportamiento como reflejo de la cultura organizacional.....	14
1.1.7 El iceberg de la cultura organizacional	15
1.2 Liderazgo.....	17
1.2.1 Definición.....	17
1.2.2 Los individuos como líderes.....	18
1.2.3 Capacidades deseables del líder	20
1.2.4 Liderazgo de equipo	22
1.2.5 Influencia de la actitud en el liderazgo.....	23
1.2.6 Liderazgo ético.....	25
1.2.7 El perfil de personalidad de los líderes efectivos	27
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	30
2.1 Objetivos	31
2.1.1 Objetivo general	31
2.1.2 Objetivos específicos.....	32

2.2	Variables o elementos de estudio	32
2.3	Definición de variables.....	32
2.3.1	Definición conceptual de las variables o elementos de estudio.....	32
2.3.2	Definición operacional de las variables o elementos de estudio	33
2.4	Alcances y limites	38
2.5	Aportes	33
II.	MÉTODO	36
3.1	Sujetos	36
3.2	Instrumento.....	36
3.3	Procedimiento.....	36
3.4	Tipo de investigación, diseño y metodología estadística	37
III.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	41
IV.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	49
V.	CONCLUSIONES	55
VI.	RECOMENDACIONES	57
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	59
	ANEXOS	

RESUMEN

Los creadores y líderes de las organizaciones tienen la tarea de establecer diversas estrategias para el cumplimiento de metas, con el propósito de fundar empresas exitosas. Aunque la cultura es intangible, la influencia que tiene sobre las personas que laboran en la empresa es poderosa y real, por lo que es importante conocer dichos aspectos para mantener ambientes de trabajo sanos que motiven a los colaboradores y al talento humano que poseen. El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la influencia que existe entre la cultura organizacional y el liderazgo, ya que se considera necesario indagar acerca de la creación, evolución y el impacto que tienen en las instituciones y por ende en la sociedad.

El estudio fue de tipo cuantitativo y diseño descriptivo. El estudio se realizó en la empresa TIGO, ubicada en el departamento de Quetzaltenango. Dicha investigación se llevó a cabo con el total de cuarenta colaboradores pertenecientes al área de ventas, todo esto fue posible por medio de una escala de Likert el cual fue de gran utilidad para recabar información, así mismo se aplicó a metodología estadística conocida como, significación y viabilidad de proporciones.

El estudio fue relevante ya que se demostró que la cultura organizacional interviene de forma positiva en los colaboradores de la empresa, ya que se viven ambientes de armonía y trabajo en equipo, los compañeros se respetan y siempre buscan mejorar en las tareas que realizan, situación que está estrechamente ligada con el liderazgo. Además, los encargados de liderar en el área son los supervisores, quienes intervienen de forma positiva con el equipo de trabajo, puesto que cada uno de los integrantes demuestra compromiso con la organización y sentido de pertenencia sobre todo los más antiguos y además de tener el deseo de elevar el desempeño.

I. INTRODUCCIÓN

Como se conoce en la historia de la evolución de la humanidad, cuando el ser humano empezó a organizarse, surgieron personas que coordinaban los esfuerzos del grupo y ayudaban a la división de tareas acorde a la capacidad de cada individuo en beneficio del grupo. Con el surgimiento de la revolución industrial los nuevos empresarios se vieron en la necesidad de mejorar la productividad debido a la aparición del mercado competitivo en la nueva industria que se encontraba en pleno auge a causa del capitalismo, delegaron tareas y empezaron a crear puestos de trabajo en donde los obreros debían seguir las instrucciones de los que estaban al mando, con el objetivo de tener más orden en las áreas y así generar acciones que mejoraron el rendimiento de las organizaciones, sin darse cuenta empezaron a crear diversas jerarquías dentro de cada empresa.

Así fue como se empezaron a crear las líneas de mando en cada organización. Cada empresa tiene procesos diferentes y por lo tanto la manera de funcionar hace que sean únicas a pesar de que algunas se dediquen al mismo tipo de mercado. De esta forma es como empezaron a existir directivos en cada equipo de trabajo, generalmente eran los mismos dueños quienes daban las órdenes, eran autoritarios; lo que claramente influía en el ambiente, valores, motivación, rendimiento y por lo tanto en los resultados de cada colaborador. Se empezó a notar que la tradición y el clima laboral estaban relacionados con la cultura de las compañías, basados en los estudios de los grandes científicos e investigadores, los jefes empezaron a crear nuevas estrategias para impulsar la mejor cultura e influir de forma positiva en los equipos de trabajo, siempre con el mismo propósito que es sobresalir en la industria.

Conforme la sociedad evoluciona, las organizaciones también deben hacerlo ya que el objetivo principal es brindar satisfacción a los clientes por lo que es necesario contar con planes y estrategias que los impulsen a hacerlo. Debido a la creciente globalización de las empresas y la gradual exposición a la fuerte competencia mundial, ahora que las palabras de moda en el trabajo son calidad, competitividad y productividad la administración de recursos resulta fundamental en las mismas ya que las personas que laboran en ellas han dejado de ser vistas como simple recurso que funciona mecánicamente y se han convertido en ventajas competitivas para toda organización que sabe manejarlas, los socios, dueños e incluso los mismos trabajadores deben dejar de percibirse

como recurso humano y empezar a darse cuenta de que son los socios principales de cada negocio ya que por medio de las capacidades que poseen brindan a la empresa el valor único y competitivo.

Parte del plan para lograrlo es que las corporaciones dejen de tener solo jefes como solían hacerlo y se enfoquen en crear líderes, capaces de construir relaciones interpersonales dentro de la empresa e inspirar a los demás a explotar el potencial, además de crear sentido de pertenencia en los integrantes de los equipos que tienen a cargo. Las personas en el presente viven, crecen, se capacitan, trabajan e incluso se divierten dentro de los puestos de trabajo ya que pasan la mayor parte del tiempo en las entidades donde laboran, es por eso por lo que la cultura organizacional de la empresa es vital para proporcionar a cada persona satisfacción laboral y por lo tanto personal. Por la importancia de dichos temas a continuación se presenta la opinión de varios autores.

Molina, Pérez y Lizárraga (2019) en el artículo titulado, Estudio de cultura organizacional y satisfacción laboral en empresas comerciales, que aparece en la revista titulada Ingenio y conciencia, publicación semestral No. 11 del mes de enero, explican que tanto las organizaciones como la sociedad misma, buscan mejores maneras para crear ambientes propicios que faciliten el trabajo y la comunicación de los habitantes, tanto fuera como dentro de la misma, con el objetivo de obtener convivencias sanas dentro de cada equipo de trabajo, por medio de la creación de buenas relaciones que funcionan con comunicación asertiva de doble vía. La mayoría de los directivos consideran indispensable el factor humano, ya que tienen el conocimiento que es el recurso más importante de la empresa y sin cada trabajador no sería posible realizar diversas tareas que resultan fundamentales para que la organización se desenvuelva de forma efectiva, sin embargo, son pocos los que realmente le proporcionan lo necesario a los colaboradores para que se sientan plenamente satisfechos con las necesidades y lleguen a realizarse tanto en lo laboral como en la vida personal.

Aular (2018) en el artículo titulado, ¿Por qué es importante la cultura organizacional de la empresa?, que aparece en la página electrónica Emprendices, del mes de abril, explica que las empresas son elemento importante en la sociedad y que son productores de servicios y bienes, por lo tanto, generan empleos y apoyan a la economía del país. La industria está creada por personas que tienen objetivos en común y los ideales que tienen esos sujetos son transmitidos a todos los colaboradores que forman parte de cada empresa. Es por eso por lo que cada cultura está

fundamentada con los ideales que tienen los gerentes y directivos, quienes tienen a cargo equipos de trabajo y todo este sistema es la base del desempeño empresarial. Es por ello por lo que se considera de gran importancia el conocimiento, la medición y optimización de esta ya que es vital en cada empresa.

Rivera (2016) en el artículo titulado, La cultura organizacional desde sus paradigmas de estudio: una aproximación a la perspectiva interpretativa-simbólica, que aparece en la página electrónica Academia Vol. Núm. 12 del mes de enero, explica que la cultura es el sistema de ideas que se establecen de forma tradicional en la institución en la que los integrantes de la empresa hacen actividades y tienen ideas que los nuevos colaboradores deben aprender y aceptar. Por lo que se considera como la visión del mundo que está repleta de sistemas con significados, por lo que es posible definirla por medio de interpretaciones de las expresiones simbólicas que se crean a partir de los actos y creencias de los colaboradores. Se considera que se vive en sociedades llenas de relaciones circulares que existen entre los individuos que las conforman y dichas analogías se construyen a través de la interacción entre las personas tanto dentro como fuera de la comunidad, lo que es igual a las situaciones que se viven día a día en la organización, se mencionan formas circulares para entender que funcionan como doble vía, ya que nace a partir de las tradiciones claramente heredadas de los fundadores y la forma en la que buscan transmitirla a la empresa.

Calderón (2013) en la tesis titulada, Cultura organizacional en la estabilidad laboral realizada en la empresa de lubricantes La Calzada, de la Universidad Rafael Landívar. Cuyo objetivo fue determinar la influencia de la cultura organizacional en la estabilidad laboral. La muestra que se utilizó fue de 26 individuos que oscilan entre las edades de 22 a 68 años. La investigación fue de tipo descriptiva; el instrumento que se aplicó en la tesis fue escala de Likert; con el reflejo de los resultados, como conclusión, es necesario implementar la cultura organizacional sana para que se maneje dentro de la organización y así mejorar el nivel de confianza, eficiencia y eficacia de los colaboradores con el fin de mantener la estabilidad laboral óptima para evitar el alto índice de rotación. Por lo que, es necesario en el futuro realizar mediciones de la cultura en la empresa de forma periódica con el fin de mantener ambientes sanos, con nuevas ideas.

Chávez (2011) en la tesis titulada, Propuesta metodológica para el estudio e intervención de la cultura organizacional de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), de la Universidad San Carlos de Guatemala, cuyo objetivo fue proponer la metodología para identificar la cultura organizacional, características, fortalezas y áreas de mejora, ya que resulta de gran importancia para la organización. La muestra que se utilizó fue de la totalidad de funcionarios y empleados de la Superintendencia de Administración Tributaria en toda la República de Guatemala, que suman más de tres mil quinientas personas; la investigación fue de tipo descriptiva y se utilizaron boletas de encuestas, como efecto de los resultados, por lo tanto, los individuos tienen personalidad propia, como también las organizaciones quienes poseen rasgos que las hacen diferentes de otras, por tratarse de grupos sociales. Realizado el diagnóstico de cultura, en la organización específica, es necesario implementar intervenciones para orientarlas hacia culturas organizacionales deseadas.

Finch (2019) en el artículo titulado, Líderes que conversan y aprecian cuando crean resultados, que aparece en la página electrónica Evolucionando talento, del mes de octubre, explica que todos aquellos que desempeñen puestos de trabajo en el que dirigen equipos, deben buscar de cualquier manera la forma en que los subordinados entiendan las instrucciones que reciben, es decir que deben tener competencias como la comunicación asertiva, saber escuchar y transmitir ideas claras. Por lo tanto, deben desarrollar y conservar el pensamiento crítico, para ser objetivos al momento de dar opiniones o brindar soluciones. Además, es necesario que puedan apreciar las reuniones que tienen con los colaboradores, dar en ellas opiniones correctas que tienen con el equipo y provocar la inspiración propia de cada colaborador.

Estos son objetivos que todo líder debe tener en mente ya que son necesarios para cada persona que tenga bajo la responsabilidad equipos de trabajo, ya que las buenas relaciones son la herramienta principal con la que disponen las empresas para impactar en la producción y efectividad de los trabajadores. Sin ayuda de él buen guía no es posible la puesta en práctica de dichas estrategias.

León (2018) en la tesis titulada, Liderazgo y empoderamiento, estudio realizado con colaboradores del Área de Ventas de la Empresa Decorabaños S.A. Quetzaltenango, cuyo objetivo fue identificar

el nivel de liderazgo y empoderamiento que se manifiesta en los colaboradores del departamento de ventas de la empresa Decorabaños S, A. La muestra que se utilizó fue de 46 colaboradores del área de ventas de la empresa de gran trayectoria en la ciudad. El estudio fue de tipo cuantitativo y el diseño descriptivo. Para la investigación se utilizó, cuestionario de tipo escala de Likert. Como reflejo de los datos, la conclusión es que el nivel de liderazgo y empoderamiento que manejan los colaboradores del área de ventas de la empresa es alto y predomina totalmente en los cuarenta y seis evaluados, por lo que es recomendable realizar la medición cada cierto tiempo por lo menos dos veces por año para saber si los trabajadores han tenido algún cambio, los factores también varían en función del trabajo realizado.

Es necesario medir el liderazgo en el tiempo estipulado anteriormente ya que cuando se es líder en la empresa o equipo de trabajo, se adopta el compromiso de actuar de forma correcta y responsable, lo que incluye monitorear los actos de los demás colaboradores que se tiene a cargo. Cada individuo debe realizar las tareas de forma correcta pero el guía debe ser mentor y apoyar a todos los sujetos con el objetivo de hacer siempre el bien. Es importante saber que, si en la empresa existen buenos líderes, estos son ejemplo para otros colaboradores que probablemente en el futuro también se formen como mentores de nuevos equipos de trabajo. Lo que para la empresa seguramente sea de interés, además funciona como apoyo de la innovación y el crecimiento de la empresa. Por esa razón es que se recomienda realizar auditorías periódicamente.

Esperanza y Gómez (2017) en el artículo titulado, Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder que aparece en la revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, vol. 33, núm. 2, del mes de agosto, explica que el liderazgo implica la formación de relaciones de estimulación que convierte a los seguidores en líderes y a los guías en agentes morales. El líder motiva a los seguidores a lograr el desempeño que supera las expectativas al transformar las actitudes y valores de los seguidores. Por lo tanto, los partidarios son influenciados y cambian la forma de verse tanto ellos mismos como al resto de los compañeros, además de ver diferentes los retos y oportunidades del entorno, por lo que se considera que los líderes buscan optimizar el desarrollo y la innovación tanto individual como de equipo y a nivel organizacional.

Para que cada líder logre el objetivo de ser cercano con los demás colaboradores y de esa manera influenciarlos de forma positiva, es necesario que compartan momentos con cada individuo para fomentar las relaciones interpersonales. De no ser así no existe monitoreo efectivo, si la proximidad no está presente en la relación que existe entre el líder y el equipo. Dicha situación surge en la actualidad ya que las personas exigen más a los líderes, porque no se conforman solamente con recibir órdenes, ahora es necesario que cada guía tenga compromiso de proximidad con cada persona, que se conozcan y que interactúen en el día a día para inspirar de forma natural y al final lograr que sea algo espontáneo. El mentor debe tener características singulares y específicas, como tener el deseo de querer ayudar a otras personas a crecer tanto de forma individual como a nivel de equipo. Por lo tanto, el impacto de cada dirigente en los equipos de trabajo siempre surge desde la interacción que tienen con otros y nace desde la vida personal.

Cano (2015) en la tesis titulada, Liderazgo y motivación, estudio realizado con los supervisores y vendedores ruterios de distribuidora mariposa C.B.C. de la ciudad de Quetzaltenango, zona 8, cuyo objetivo fue determinar la influencia del liderazgo de los supervisores en la motivación de los vendedores ruterios. La muestra que se utilizó fue de 47 vendedores y 8 supervisores que conforman el 100 por ciento de la totalidad del universo. Oscilan entre las edades de 20 a 50 años. El estudio fue de tipo descriptivo. Para la investigación se utilizó, el cuestionario. Como reflejo de estos datos, por lo tanto, la influencia de liderazgo que tienen los supervisores en los subordinados es positiva, ya que ellos realizan las labores de forma efectiva y con alto grado de excelencia. Por lo que, si los colaboradores se sienten motivados, la recomendación es para los jefes a cargo, ellos deben mantenerse en constante capacitación para evitar estrategias trilladas, y conservar estimulado al equipo de trabajo.

Martínez (2013) en el artículo titulado, Capacidades deseables de un líder que aparece en el blog de la página electrónica la importancia del liderazgo en las organizaciones, del mes de mayo, explica como para el autor es considerado como fenómeno psicosocial en las empresas, ya que ejerce gran poder, en ocasiones llevándolas al éxito. Explica que el líder es responsable y tiene la capacidad de coordinar, organizar y sobre todo motivar equipos de gente para que sigan la visión y consigan los objetivos. Para que dicha situación sea posible, el mentor debe generar confianza hacia el aprendiz, se deben establecer relaciones sanas en las que exista compañerismo, esto se

logra por medio de descubrir el potencial de las personas y apoyarlos a crecer. Además, ha de tener tres capacidades básicas para lograrlo, las cuales son capacidades técnicas, humanas e intelectuales; las tres están muy relacionadas entre sí de tal manera que es necesario prestar suficiente atención para identificarlas al momento de trabajar con líderes y equipos de trabajo.

El buen mentor debe creer en las personas y estar consiente que se trabaja con seres humanos, quienes cometen errores porque está en la naturaleza de cada individuo hacerlo. Sin embargo, la paciencia y la confianza es fundamental para apoyar el desarrollo de los equipos de trabajo, incluso es el cimiento para lograr cumplir los objetivos. Es importante tomar en cuenta que eso no significa ser ciegos a los errores de las personas, el buen líder debe crear rápidas y efectivas soluciones y mantener la mejora continua, eso es lo que distingue a personas comunes de alguien que ha decidido liderar y tomar el compromiso de crecer todos los días tanto de forma individual como a nivel de equipo, área de trabajo u organización. El hombre tiene la capacidad de crecer y aprender todos los días si está dispuesto a hacerlo, el líder crece para ser el ejemplo de los demás y hace que el equipo crezca y mejore cada día.

1.1 Cultura organizacional

1.1.1 Definición

Encalada, Pacheco, Romero, Coello, y Armas (2016) indican que la cultura organizacional es contemplada como la personalidad que tienen las organizaciones, es además el conjunto de características que le proporcionan identidad propia y por lo tanto la institución se diferencia de otra y sobresalir. A lo largo del tiempo las personas y especialistas han creado distintas definiciones sobre dicho tema, esto sucede debido a que se vive en sociedades que se transforman día con día. Para algunas personas es considerada como el conjunto de percepciones, después de los últimos veinte años la cultura ha empezado a tener más importancia con relación a la gestión humana. ya que, gracias a los aportes de la teoría sistémica, en la actualidad las empresas se consideran como entes vivos que están conformadas por personas, ellas tienen la capacidad de poseer características particulares y únicas, que cuando sucede la interrelación de pares o equipos de trabajo, se dinamiza y se convierte en algo más complejo.

1.1.2 Clasificación de la cultura según su origen

El término cultura, tiene varias definiciones, ya que se aprecia desde diferentes enfoques y ciencias, incluso del arte; debe verse desde lo general como definiciones universales que todas las personas conocen y manejan como términos comunes, hasta valores y costumbres acordadas explícita o implícitamente por grupos de personas o sociedades determinadas. Desde el punto de vista etimológico, el término cultura, proviene del latín “cultus” y hace referencia al vocablo del espíritu humano que habita en cada persona y de las facultades intelectuales que el hombre posee, siempre se debe tener en cuenta que dicha definición de cultura ha variado con el paso de los años. Todo inició con los Antropólogos que empezaron a hacer énfasis a la definición desde el siglo XIX.

Entre el año 1929 y 1950, otros científicos norteamericanos empezaron a crear al menos ciento cincuenta y siete acepciones del término. Con el paso de los años y el crecimiento de la industria, las personas empezaron a crear la definición más exacta, con más precisión, compleja y contextual, es así como en el presente se crean nuevas definiciones, pero de forma más exacta y con la seguridad de que están comprobadas científicamente, a partir de esto surgen nuevas ideas que apoyan los conocimientos previamente obtenidos y aportan tendencias para clasificar las culturas según el origen que tienen. Información que se traslada al área de recursos humanos y aporta nuevas estrategias para mejorar la cultura organizacional.

Por causa de la globalización y el avance tecnológico, es seguro que las personas se ven cada vez más influenciadas de diferentes maneras por diversas culturas, sobre todo son las nuevas generaciones las que viven este cambio. Se debe ser consciente que cada país, región o estado posee culturas distintas de las demás y dentro de las mismas también existen subgrupos, que, por ciertas condiciones y asuntos de interés común las personas adoptan características de forma voluntaria. Por lo tanto, se distinguen grupos de subculturas y micro culturas. El primer grupo se basa en aspectos como las etnias, la religión y la edad de las personas que conforman la sociedad, mientras que el segundo como el nombre lo indica, va más allá y se basa en los diferentes estilos de vida de cada persona o familia y en las preferencias que tienen. Todas estas inclinaciones se adoptan de manera voluntaria.

A partir de esta información se dice que la cultura es esencial y permanente en los seres, ya que forma parte de la naturaleza humana y esta situación es necesaria para identificar los diferentes tipos de sociedades que existen en el mundo, además de conocer de forma exacta la manera en la que los individuos llegan a convivir entre ellos, todo depende de la situación en la que viven. Lo mismo que sucede con las empresas que son consideradas pequeñas sociedades de personas que trabajan con fines en común y pasan la mayor parte de la vida dedicada a desarrollarse en la industria.

1.1.3 Integración de la cultura a las organizaciones

El mundo entero ha evolucionado, no es el mismo que era diez años atrás, es por esa razón que también las organizaciones han tenido la oportunidad de innovar, dicho cambio también abarca las relaciones laborales. La transformación de paradigmas se dio gracias a la introducción de la psicología en el mundo empresarial, la misma ciencia que ha permitido a miles de personas estudiar el comportamiento y la forma en la que funcionan las relaciones interpersonales en las empresas, así como la manera en que se relacionan con el desempeño laboral de todos los colaboradores. Es importante considerar que la industria es parte del sistema social, ya que esta disciplina científica cuyo objetivo es el comportamiento humano en el ámbito de las organizaciones empresariales y sociales, empezó a dar prioridad a las personas que laboran en las industrias y por tal motivo ahora se tiene la concepción diferente y más objetiva.

En la actualidad se presta mayor atención a la persona, ahora ya no se valoran como recursos de la empresa, actualmente los trabajadores son vistos como personas independientes y valiosas que forman parte del todo y traen consigo tradiciones, valores y cada sujeto tiene percepciones diferentes del mundo, no sólo están hechos de conocimientos, sino también están formados de experiencias y cada personalidad interactúa entre sí al interior de las organizaciones. Al igual que las personas, en el presente es posible percibir a las industrias como sistemas de significados compartidos gracias a los integrantes de los equipos de trabajo que existen dentro de las mismas y eso es lo que crea culturas únicas.

A continuación Encalada, Et.al (2016) presentan el ejemplo de cómo se crea la cultura, a partir de cada individuo que labora dentro de las entidades, primero se toma la cultura personal y a partir de ella, se toma en cuenta a cada colaborador desde los directivos hasta los puestos que se encuentran en el rango más bajo de la jerarquía, se observa cómo se fusionan para crear la dinámica cultural que nace de cada persona, crea equipos, áreas de trabajo y así cada empresa es reconocida como algo único en el mercado y en la sociedad.

Gráfica No. 1
Dinámica de culturas



Fuente: Encalada, Et.al (2016) La cultura organizacional eje de la acción humana. Pág. 13.

Ilustración realizada por la autora, en la cual se muestra la dinámica de las culturas que se integran y forman parte de la cultura organizacional que se vuelve única en cada institución.

Con lo dicho anteriormente, la cultura organizacional constituye la identidad y personalidad propia de cada área, lo que permite diferenciar a cada organización entre sí. Por lo tanto, la cultura, se verá reflejada desde la percepción y comportamiento de cada individuo, además de cada actividad que realiza la organización, hacia el interior o exterior, en especial en la relación con los grupos de interés, entre ellos el cliente externo.

1.1.4 Importancia de la estructura de una organización en la cultura

Gilli (2017) indica que la estructura de la organización sea pública o privada, pequeña, mediana o grande, que forma parte de la nación o tiene el nivel internacional, siempre presenta relaciones de

poder, diferencias jerárquicas y concentración de toma de decisiones que en conjunto crean y forman parte de la dinámica del sistema de gestión. Lo que indica que sin importar el tipo de empresa que sea o el mercado en el que exista, al igual que en la sociedad, siempre existen relaciones interpersonales en las que el mando está presente. De esa misma situación, en la actualidad surge el liderazgo, que más que ejercer poder en las personas, busca crear entidad de guía, que no ejerza presión sobre las mismas, sino por el contrario, las motive siempre a dar la milla extra, fortalezca y permita crear sentido de pertenencia en cada colaborador.

En la primera década del siglo XXI la sociedad ha atravesado cambios difíciles en la economía, dicha situación obliga a los funcionarios a analizar sobre las posibilidades que tendrán de crecimiento y producción en el futuro, así como el impacto que este tendrá en la estructura de las empresas. Los altos mandos y directivos enfocan la atención en dichas proyecciones ya que a través de las empresas se realizan actividades sociales significativas que abarcan aspectos tanto económicos, educativos, salud, higiene y seguridad industrial. Situación que influye en la búsqueda de nuevos conocimientos, crecimiento laboral y por lo tanto desarrollo personal. Si las empresas tienen éxito en la labor que desempeñan, la sociedad en general se ve beneficiada, ya que se generan plazas y brindar más empleos a los individuos, así como a los colaboradores de estas quienes tienen la oportunidad de crear planes de carrera que también son fundamentales para el avance y crecimiento.

Chiavenato (2016) indica que cuando se habla de la estructura en la organización, se toma en cuenta como cada empresa nace, crece, se transforma, realiza acuerdos y como se dividen para crecer. La estructura típica del período anterior que vivió la industria se caracterizó por tener el formato piramidal y centralizador, modelo burocrático, centralización de las decisiones que se guiaban de direcciones altas, regularizaciones internas para disciplinar y estandarizar comportamientos por medio del establecimiento de reglas. Por lo tanto, las personas eran consideradas únicamente como recursos para producir. Las empresas se han visto en la necesidad de cambiar y por lo tanto la estructura que poseen se ha modificado con el objetivo de mantenerse en el mercado, buscan la innovación y mejora continua con el objetivo no sólo de mantener la producción viva, si no de ser reconocidos entre la competencia.

1.1.5 Las organizaciones como sistemas sociales

Las organizaciones para tener funcionamiento adecuado y existir, deben interactuar con el exterior. Dichas interacciones se dan en forma de información, producción o materia de transferencia como ventas y distribución, a este conjunto de diversos procesos se le conoce como sistema abierto. Para que dicho proceso sea posible y se llegue a tener manipulación de la materia sin importar que tipo de empresa sea, es necesario que los trabajadores sean guiados de forma adecuada para realizar el trabajo y desarrollen la habilidad de gestión crítica, sobre todo los altos mandos y directivos, con el objetivo de identificar, cultivar y explorar las competencias esenciales de cada equipo, están obligados a guiarlos para fortalecer las organizaciones.

En la época moderna la mayoría de los procesos productivos se realizan por medio de instituciones. Es decir que, la sociedad industrializada se caracteriza por estar compuesta por organizaciones, en la actualidad el trabajador pasa la mayor parte del día dentro de la empresa ya que depende de la misma para vivir, aprender, trabajar, ganar el salario, incluso obtienen servicios médicos. La empresa es semejante o incluso igual a lo que se conoce como sociedad, es por eso por lo que las empresas son conocidas como agrupaciones humanas o unidades sociales que han sido construidas para para lograr objetivos específicos, dicho proceso hace referencia a que cada empresa, al igual que la sociedad se construye y los altos mandos deben realizar planes y organizar a los equipos para el logro de metas y crecer día con día.

Con el paso del tiempo y la evolución de las nuevas generaciones, las empresas deben reconstruirse al igual que la sociedad. Esto sucede porque cuando se logran los primeros objetivos, se deben plantear nuevos, los cuales deben ser medibles, alcanzables, reales y específicos, los líderes deben buscar la forma de optimizar recursos como el tiempo y los costos para beneficio de los individuos que laboran para la empresa, por lo tanto, se vive en constante cambio al que cada institución debe adaptarse si quiere conseguir la reestructuración para redefinirse, así beneficiar a todos. La empresa no es o será nunca la unidad completa y terminada, sino el organismo social vivo y sujeto a la mejora continua.

Queda claro que en la actualidad el departamento de recursos humanos no se trata solo en mandar y dar órdenes a las personas, ahora el proceso es igual a administrar con las personas, como trabajo en equipo. Esto es considerado como el nuevo espíritu y la nueva concepción de los procesos de administración del valor más importante que tiene la empresa, los trabajadores. Incluso hay personas que aseguran que en el futuro el valor más grande de la industria dejará de ser la moneda y la economía, será el capital intelectual como lo fundamental y más importante para el desarrollo.

Chiavenato (2016) indica que el recurso más importante de la industria se podrá encontrar en la mente, capacidades y habilidades de las personas. Por lo tanto, el capital humano es único e irremplazable por lo que no debe ser tratado como mero recurso organizacional, además se debe tener clara la forma en la que interactúan los individuos dentro de las organizaciones y como están constituidas las mismas, sólo de esta forma se podrá entender a profundidad el sistema en el que los trabajadores se desenvuelven.

Queda claro que las personas son vitales para las organizaciones, pero también es importante el buen funcionamiento de estas para que todo marche de manera adecuada. Por este motivo se presenta a continuación la tabla que explica la interrelación que existe entre las personas y la organización.

Tabla No. 1
Lo que constituyen las organizaciones

¿Qué son?	¿Qué tienen?	¿Qué hacen?
Personas	Comportamiento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacen necesidades • Desarrollan grupos • Crean acciones organizadas • Cumplen metas y objetivos • Crean estrategias
Organización	Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Nacen • Crecen • Se transforman • Crean acuerdos

		<ul style="list-style-type: none"> • Se dividen o multiplican
Personas que realizan actividades	Procesos y estrategias organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Producen servicios • Contribuyen al bien de la sociedad • Generan ingresos

Fuente: Chiavenato (2016) Administración de recursos humanos. Pág. 11.

Se concluye que toda organización, empresa, industria o cualquier nombre con el que sea conocida a nivel mundial, sin importar el mercado al que se dedique tienen características en común y la principal es que están integradas por personas, las cuales constituyen equipos humanos y profesionales, por lo tanto, llevan a cabo avances para el mejoramiento de los entes en los que laboran. Dichos sujetos son los encargados de desarrollar tareas, tomar decisiones e impulsar la innovación. Cada sujeto posee cualidades que los vuelven únicos y cuando trabajan en equipo crean sistemas que se vuelven importantes y crecen a partir de las relaciones interpersonales, es así como se forman las culturas organizacionales y se diferencian por lo que son, lo que tienen y lo que hacen.

1.1.6 El comportamiento como reflejo de la cultura organizacional

La personalidad, la conducta o las actitudes de los miembros de la empresa, traducido en las relaciones interpersonales tanto al interior de la empresa como en la sociedad y el mundo exterior, suelen entenderse también como el comportamiento organizacional y la dinámica en las relaciones laborales. La teoría sistémica plantea, que tanto los grupos como las organizaciones son consideradas entes vivos conformadas por personas, las mismas que interactúan en forma permanente.

Esta interacción, es la que permite que exista el intercambio e influencia mutua entre los miembros, sin embargo, esta atribución logra ser positiva o negativa, por lo tanto, las características de la personalidad y la cultura de los miembros de la compañía va a influenciar en la cotidianidad y trascender a los clientes externos de la industria.

La personalidad será entendida entonces como la cultura de las personas, sea esta la identidad propia y en los equipos de trabajo será conocido como la cultura de la empresa, posteriormente estará la motivación que impulsa a las manifestaciones por medio de las actitudes que surgen en las relaciones de quienes brindan el servicio o producto y los clientes. Los líderes deben recordar siempre cuidar de los colaboradores para que ellos cuiden a los clientes externos y así no solo crear la cultura sana dentro de cada equipo o empresa, sino también lograr transmitirla a las personas que consumen servicios o productos que cada organización ofrece.

Todas las personas independientemente de la posición que ocupan, sean clientes o representantes de las empresas, poseen ámbitos estructurales tales como, área cognitiva o estructura de los pensamientos, que define las estructuras mentales o arquetipos; área afectiva, es aquella en la que se encuentran las emociones que permiten hacer representaciones de las personas u objetos y el comportamiento, este último será el resultado de las dos primeras y será observable, mientras que el área cognitiva y afectiva no se las podrá conocer con facilidad hasta que la persona se exprese. A estas tres áreas se las denomina también los tres componentes de las actitudes.

La psicología ha realizado significativos aportes al estudiar a las personas y el desempeño en los diferentes ámbitos, lo cual permite entender la dinámica que se da, tanto en el comportamiento, como en la personalidad. Estos aportes han sido utilizados en varias disciplinas, entre ellas vale mencionar el ámbito empresarial, conocido como la dinámica de las relaciones laborales, equipos y relaciones que surgen en el interior de la empresa. También se entiende la conducta de las personas en las relaciones de compra o de adquisición de los servicios que presta la organización. Las actitudes de los consumidores tienen funciones específicas, las cuales es necesario tenerlas presente, es decir frente a diferentes situaciones y personas, se adopta diferentes actitudes, las cuales no son espontáneas ni casuales, sino que tienen fines específicos.

1.1.7 El iceberg de la cultura organizacional

Chiavenato (2016) indica que formar parte de la organización significa asimilar la cultura que se vive en la misma, ya que como se menciona anteriormente, todas son diferentes y eso las vuelve excepcionales. Vivir en la compañía, no en el sentido literal de la palabra sino trabajar, tomar parte

en las actividades y hacer carrera dentro de ella es, participar íntimamente de las costumbres, además de la forma de interactuar de los colaboradores, todo esto lleva a adquirir el sentido de compromiso y pertenencia que deben tener. La cultura organizacional no es algo palpable, no se percibe u observa en sí misma, sino por medio de los efectos y consecuencias. En este sentido se parece mucho a los icebergs. En la parte superior que sale del agua están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las empresas y que son consecuencia de la cultura.

Toda la parte que resulta perceptible ya sea por los clientes internos o externos, casi siempre son las cosas físicas y situaciones concretas que juntas integran lo que se conoce como cultura, ejemplo es el tipo de edificio donde se llevan a cabo las tareas, los colores utilizados en las oficinas, el espacio con el que cuentan los trabajadores, salas para reuniones o escritorios, métodos y procedimientos de trabajo como matrices de riesgo en las fábricas, equipo de protección, tecnologías utilizadas, títulos y descripciones de los puestos, políticas de administración de recursos humanos. Por otro lado, en la parte sumergida o escondida están los aspectos invisibles y profundos, se menciona las consecuencias y aspectos psicológicos que tiene vivir la buena o mala cultura organizacional.

Es evidente que esta situación es muy parecida a la de los icebergs, ya que se cuenta con varios estratos que tienen diferentes niveles de profundidad e importancia. A continuación, se definen ambos aspectos tanto lo que se percibe como lo que no y cuáles son las características que los conforman.

a) Aspectos formales y visibles

Este primer estrato es más fácil de modificar porque son componentes evidentes que están orientados hacia las tareas cotidianas. Dentro de estos aspectos se menciona la estructura organizacional, medidas financieras, medidas de productividad, método y procedimiento de trabajo, tecnología y prácticas organizacionales, objetivos, estrategias y descriptores de puestos.

b) Aspectos informales ocultos

Son componentes invisibles, emocionales y afectivos orientados a aspectos sociales y psicológicos, a medida que se profundiza y se llega a la parte que está sumergida la dificultad para

cambiar dichas situaciones es mayor, lo que indica que en este estrato que es considerado más profundo el cambio cultural es más difícil, problemático y tardado. Algunos componentes de este suelen ser patrones de influencia y de poder, percepciones, actitudes de las personas, sentimientos, normal grupales, valores, expectativas, patrones de interacciones formales y apelaciones afectivas.

Se llega a la conclusión que, la cultura existe desde hace muchos años atrás y se crea a partir de las creencias de las personas de un mismo entorno, por eso es el reflejo en que cada empresa aprende a manejar el ambiente de trabajo. La cultura organizacional entonces se considera como la mezcla compleja que parte de cada individuo y se extiende a los equipos de trabajo. Para conocer la organización, primero es necesario tener la percepción clara del tipo de cultura que se vive en ella y ser conscientes del tipo de relaciones que tienen los colaboradores. A partir de esto se profundiza más y se debe tener presente que la cultura es cambiante.

1.2 Liderazgo

1.2.1 Definición

Haggai (2011) indica que el liderazgo está compuesto por decisiones que las personas toman para tener resultados positivos, como cambiar el mundo para bien. Se basa en que la persona conocida como líder tiene la capacidad de influir de alguna forma en la vida de otros y consiste en la toma de decisiones de los mentores, estas son grandes o pequeñas, siempre acompañadas de inspiración y tienen dirección específica. Es importante tomar en cuenta que el liderazgo trasciende culturas, a pesar de que alrededor del mundo existen amplias diferencias culturales que separan y diferencian a las sociedades, el liderazgo que es realmente influyente trasciende a nivel mundial, ya que es similar a la ley de gravedad.

Si cualquier persona suelta algún objeto en la ciudad de España, sin duda dicho objeto caerá al suelo en cuestión de segundos, lo mismo que pasaría si el niño que juega con rocas en Guatemala, las suelta, el resultado siempre será el mismo, caerán al suelo, esta situación es mejor conocida como las leyes de Newton y es exactamente lo mismo que sucede con el de tomar decisiones visionarias y con el liderazgo que tiene la capacidad de trascender en cualquier tipo de organización.

1.2.2 Los individuos como líderes

Zenger, Folkman y Edinger (2012) mencionan que inspirar y motivar para conseguir alto rendimiento de equipo, es la cualidad y competencia más importante, que poseen los individuos que sobresalen de los grupos de personas. Existen sujetos que aparecen en la vida de las personas y de repente los motivan a hacer más de lo que se creían capaces de lograr, sin importar lo que hacen, los guías dan la sensación de que el equipo en realidad trabaja por motivos específicos, más que solo ejecutar simples procesos de forma mecánica y rutinaria.

En todas partes del mundo se conocen individuos que consiguen que todos hagan el trabajo, sin embargo, hay gente inspiradora por llamarla de alguna forma especial, que logran que los grupos vayan más allá y consigan más cosas de lo que se les pide. La palabra usual y muy utilizada para reconocer a las personas con liderazgo es el carisma, y esto sucede porque “cari” significa cualidad o don que en griego se asocia con fuerza especial que emana de alguien que es mentor del grupo de individuos que lo siguen. Por lo tanto, el liderazgo es la cualidad de la personalidad individual, que sirve para diferenciar a los guías de personas comunes, por lo tanto, es visto y tratado como dotado de cualidades sobrenaturales o excepcionales.

Las personas excepcionales que dirigen equipos siempre se enfocan y esfuerzan en fomentar la autoestima y valoración de los sujetos porque si las personas creen en ellas mismas resulta asombroso lo que son capaces de conseguir. Investigaciones realizadas revelan que inspirar a los demás era el elemento de predicción que ayuda a determinar quién es realmente el líder extraordinario, ya que realizar dicha estrategia es calificado como la competencia más importante. Cómo se mencionó anteriormente y es también la mejor manera de satisfacer a los colaboradores.

Después de establecer dicha información, el grupo de especialistas dedicados a estudiar dicho tema, procedieron a investigar el impacto que tienen las personas que inspiran en los resultados de la empresa, se centraron en el conjunto de datos de casi 8,110 líderes pertenecientes a más de cien organizaciones diferentes, evaluados por 41,436 encuestas. La investigación fue nombrada inspira a los demás.

Para realizar la investigación, crearon cinco grupos de líderes según la habilidad que tenían de inspirar a los demás, basados en las encuestas que se mencionan en el párrafo anterior, los grupos eran:

- Los 10 percentiles inferiores
- Los percentiles de 11 a 35
- Los percentiles de 36 a 65
- Los percentiles de 65 a 90
- Los 10 percentiles superiores

A todos los miembros del equipo directo de gerencia se les formularon series de preguntas con el fin de evaluar el nivel de satisfacción de compromiso en la organización. Todo esto con el objeto de averiguar las intenciones los cambios que se podían dar en la empresa, la disposición de recomendar la institución a otras personas y la confianza para alcanzar las metas. El resultado de dicho análisis reveló la tendencia de gran coherencia.

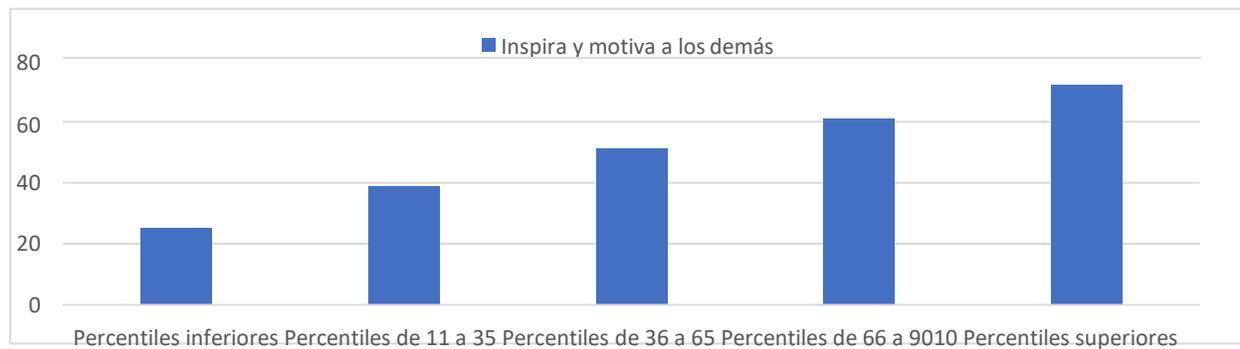
La gráfica número 2 muestra los percentiles en la satisfacción general y el compromiso de los miembros del equipo de trabajo inmediato, segmentados según el grupo de percentil en que se situaba el líder en la evaluación. Se observa en la tabla que los líderes que eran poco efectivos en inspirar y motivar a los demás considerados en el percentil de 10 o menor, tenían empleados insatisfechos y muy poco comprometidos ya que en la media obtuvieron resultados del veintiséis por ciento en el índice de satisfacción/compromiso empleado. A continuación, se aprecia la gráfica de la estadística realizada.

Es importante prestar atención a los detalles, como que después del percentil numero diez se visualiza a los colaboradores que, como se hizo mención anteriormente se encuentran insatisfechos y seguramente desmotivados con el trabajo que realizan y que por el contrario los percentiles superiores enseñan a todos los que son felices porque hacen el trabajo de forma agradable y con buen liderazgo.

A continuación, se muestra la gráfica:

Gráfica No. 2

Porcentaje de satisfacción/compromiso de los colaboradores



Fuente: Zenger, Folkman y Edinger, (2012) El líder inspirador Pág. 30.

A partir de los datos proporcionados, la tendencia es bastante clara porque demuestra que entre más efectivos lograban ser los líderes cuando inspiraban y motivaban a los demás, así de satisfecho mostraba el equipo de trabajo y estaban aún más comprometido con la organización en general. Ejemplo que sirve de referencia para todas las personas que actualmente o en el futuro serán los guías de equipos de trabajo. Se dice que cuando las personas motivan a los seguidores que tienen a cargo y se basan en las habilidades y capacidades que posee cada individuo sin hacer sentir menos a alguien, los mismos se ven impulsados y comprometidos a realizar las tareas designadas de forma efectiva.

1.2.3 Capacidades deseables del líder

Valdez (2016) indica que el liderazgo está vinculado con las personas que regulan ciertas situaciones dentro de la empresa, ya que a los líderes de cada equipo les corresponde guiar y dirigir a todos los miembros del sistema laboral. En algunas ocasiones resulta poco complicado conocer o identificar las capacidades que debe tener el guía. Sin embargo, se han establecido las principales que funcionan como base para identificar a la persona con liderazgo dentro del equipo de trabajo, aunque a simple vista es sencillo descubrir a la persona que todos siguen, siempre es necesario contar con bases específicas que terminen de confirmar y dar precisión a dicha situación. Se debe considerar que los directivos para ser reconocidos en la empresa y en las diferentes áreas de trabajo primero deben tener la capacidad de adoptar a la cultura organizacional del lugar donde laboran, lo

que incluye las características psicosociales del lugar, aprender los procesos con los que se manejan en el área laboral y como es cada individuo que trabaja ahí.

A partir de eso se convierte en el responsable de dirigir, influir y apoyar a todo aquel que lo siga y necesite para crecer en las tareas que labora, por lo tanto se debe tener la capacidad de coordinar, organizar pero sobre todo lograr mantener motivado a todo el personal para que sigan la misma visión y así consigan los objetivos y metas que la industria tiene, la persona que está encargada de dirigir todo este proceso ha de reunir tres capacidades fundamentales para crear, consolidar e incrementar la posición que tiene, las cuales son:

a) Capacidad técnica

Se manifiesta con pensamiento crítico y analítico, acompañado de facilidad para el buen manejo de instrumentos y técnicas, además de la habilidad de compaginar de forma coherente materias primas y maquinarias, todo se traduce en la obtención de resultados positivos.

b) Capacidad humana

Como el mismo nombre lo indica, hace referencia al manejo del personal. Se basa en la creación de relaciones interpersonales sanas, creación de ambientes laborales agradables, comunicación asertiva, por medio del interés que demuestra hacia los demás y la forma en la que influye en la conducta de cada sujeto.

c) Capacidad intelectual

Es comprender las necesidades de la empresa y de los colaboradores de esta y contemplarlo como el todo. Por lo tanto, las personas podrán desarrollar ampliamente capacidades y tener los mismos objetivos que tiene la empresa.

Ya se ha mencionado que el liderazgo trata de tomar decisiones importantes, pero poco comunes. Los líderes tienen características específicas que los identifican y hacen resaltar de grupos de personas, además dichas capacidades los ayudan a inspirar cada vez más personas. Es por eso por lo que los sujetos que están conscientes de que poseen las cualidades mencionadas anteriormente

deben tener la responsabilidad de utilizarlas para mejorar equipos tanto de trabajo como en otros ámbitos. Además de aprovecharlas para apoyar a las empresas a sobresalir en la sociedad.

1.2.4 Liderazgo de equipos

Ochoa (2015) indica que es importante definir la diferencia que existe entre el jefe y el líder. Sobre todo, en momentos difíciles, como situaciones de crisis, se debe considerar que ahora el liderazgo no es lujo para mejorar y sostenerse, en la actualidad es necesidad. Si las personas quieren ver resultados, muchas veces empiezan a enfocarse en las tareas y en qué actitud será la más adecuada para alcanzar los objetivos, esa es la forma de pensar de muchos gobernantes. Sin embargo, los momentos críticos vistos a nivel organizacional o incluso en todos los ámbitos, demandan de las personas el carisma del buen guía o mentor. Parte importante es lograr comprender como influye el buen dirigente en los miembros del equipo y como implementa estrategias de dirección.

En las diversas áreas que existen dentro de la organización es necesario que exista información clara, poder de persuasión, motivación, inspiración, efectiva forma para la resolución de conflictos, negociación y transformación para dirigir a todos hacia el bien común y todo esto no es posible sin el despliegue de empatía por cada integrante del equipo. Se debe considerar que el equipo tiene que ser algo más que el simple grupo conformado por buenos profesionales que solo comparten cargos o espacios de trabajo. Formar equipos de trabajo no es fácil y hacer que funcione todavía lo es menos. Las personas deben aprender a trabajar y apoyar todo aquel compañero que lo necesite, aprender a convivir a pesar de las creencias religiosas que cada uno posee o de la pasión por el deporte que alguien tiene.

Esto es indispensable ya que la empresa solicita que los trabajadores presenten buenas métricas como resultado del trabajo y para lograrlo es necesario que cada individuo aprenda a trabajar de forma fluida, espontánea, empática y eficiente. Existen momentos en los que algunas personas son demasiado idealistas y piensan tan solo en sí mismos y el bien propio, lo que no apoya a los demás para que puedan avanzar, estas personas despliegan comportamientos psicopáticos, por lo tanto, es importante que en cada equipo siempre exista liderazgo para que esa persona se involucre personalmente con cada individuo con el fin de contribuir con el desarrollo personal. Es en ese

preciso momento, cuando se detecta a miembros con problemas para trabajar con los demás, cuando el mentor debe aplicar la actitud de entrenador y ser reconocido por todos los miembros como el sujeto con actitud de ayuda, sólo de esa forma los demás integrantes podrán tenerle confianza y mejorar la forma en la que laboran.

1.2.5 Influencia de la actitud en el liderazgo

Las actitudes son sentimientos positivos o negativos sobre personas, situaciones y otros temas similares. En el diario vivir se tienen actitudes que llegan a ser desfavorables o negativas acerca de la vida personal, laboral, académica o incluso en el tema del liderazgo. Las actitudes de trabajo que se toman y que impactan el desempeño son quizá los dos temas que más influyen en el ámbito organizacional. Los colaboradores con estados de actitudes positivas siempre están más dispuestos a trabajar de forma eficiente, esforzándose por dar siempre lo mejor de ellos mismos.

Existen personas que afirman que el éxito de la empresa depende más de la actitud que tenga el empleado que de cualquier otro factor, ejemplo es el reconocido coach de fútbol americano Lou Holtz quien indica que la actitud de cada persona es lo más sobresaliente en este mundo y que se puede elegir la que se desea tener y demostrar a los demás. Por lo tanto, ser personas con pensamientos que sean favorables es cuestión de elección propia, siempre se debe tomar en cuenta que todas aquellas personas exitosas intentan tener formas de pensar y ser objetivas en la mayoría de los casos o situaciones que se les presentan en la vida.

Lussier y Achua (2011) indica que según el profesional llamado McGregor existen actitudes y sistemas de creencias de cada persona y han sido clasificadas en psicología como la Teoría X y Teoría Y. Pero a qué se refiere esto, la primera incluye a personas que afirman que a los colaboradores les desagrada el trabajo que realizan y por lo tanto deben ser supervisados de cerca para que puedan desempeñar bien el trabajo que se les designó. Por otro lado, la segunda propone que a los trabajadores les agradan las tareas que tienen asignadas y que no requieren de supervisión constante o de cerca para que hagan el trabajo de forma eficiente.

Como se observa y analizar los gerentes que pertenecen a la teoría X tienden a tener puntos de vista negativos y pesimistas acerca de los individuos que tienen a cargo y demuestran el estilo de liderazgo autocráticos y por lo tanto de coerción, utiliza medios de control o amenazas e incluso castigos, mientras que los directivos de la Teoría Y tienden a considerar a los sujetos en forma positiva y hacen saber que tienen estilos de liderazgo participativo, se ponen en práctica por medio de la motivación interna y recompensas. Cuando surgió el tema de estas dos categorías, la mayoría de los altos mandos de las empresas mostraba actitudes negativas. En la actualidad, el cambio de paradigma de la administración se basa en que todos adopten la teoría Y.

Como se ha mencionado, las actitudes desarrollan estilos de guiar, basado en ambas teorías X y Y, se procedió a ilustrar como estos dos conjuntos de actitudes se desarrollan en cuatro aspectos diferentes. Al combinar las actitudes con el Perfil de Motivación del Líder (PML) se muestran actitudes propias de la Teoría Y con un concepto de sí mismo positivo. En la tabla 3 para entender la forma en que las actitudes hacia sí mismo y hacia los demás influyen en el liderazgo de cada mentor.

Tabla No. 3
Liderazgo basado en actitudes

	Actitudes de la teoría Y	Actitudes de la teoría X
Concepto de sí mismo positivo	El líder, por lo general, ofrece y acepta retroalimentación positiva, desea que los demás tengan éxito y permite que desempeñen el trabajo de la manera que mejor consideren	El líder, por lo general, es autoritario, insistente e impaciente; critica demasiado, elogia muy poco y es muy autocrático.
Concepto de sí mismo negativo	El líder suele ser temeroso de tomar decisiones, no es asertivo y se culpa cuando las cosas no marchan bien.	El líder suele culpar a los demás cuando las cosas salen mal, es pesimista acerca de resolver los problemas personales u organizacionales y fomenta un sentimiento de desesperanza entre los seguidores.

Fuente: Lussier (2011) Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Pág. 48.

A partir de estos datos es importante tomar consciencia acerca de, que todo líder no debe dejar pasar por alto el hecho de que del comportamiento que tenga ante las demás personas y el desempeño que presente ante el equipo, serán realizados desde la forma en la que se considere a sí mismo y seguramente también influirá en la forma que los seguidores lo perciban, por lo tanto, debe siempre pensar y actuar como ganador para que de esta manera se pueda motivar a todos los colaboradores que lo reconozcan como la guía, a realizar un trabajo exitoso.

1.2.6 Liderazgo ético

Es preciso iniciar con la comprensión de lo que significa la palabra ética, y esta se refiere a los estándares que existen sobre el bien y el mal que influyen en el comportamiento de los individuos. Dicho esto, queda claro que esta situación es crucial para grandes, medianas y pequeñas empresas que emplean funcionarios que tienen como tarea desarrollar y hacer cumplir códigos, reglas y normativas para que todo marche bien dentro de la misma. Los comportamientos correctos se llaman como ético y otro que sea incorrecto es conocido como conducta equivocada. El comportamiento está relacionado con las necesidades individuales y rasgos de personalidad. Los dirigentes con dichos rasgos de dominio tienen dos alternativas, la primera es utilizar el poder para beneficio individual o por el bien común del equipo. Sin embargo, para ser escrupuloso con gran logro, algunas personas recurrirán al comportamiento no correcto, así mismo, quienes son irresponsables a menudo no se desempeñan con base en el estándar al buscar atajos y otras conductas consideradas poco éticas.

La personalidad que muestre cortesía y sensibilidad hacia los demás lleva a imitar a la multitud al comportamiento ético; poseer conceptos de sí mismo alto, indica que la persona actúa según lo que cree que es correcto, aunque a veces sea diferente la multitud. Por otro lado, las personas emocionalmente inestables y quienes no asumen la responsabilidad personal por el comportamiento que tienen, no sienten culpa por alguna mala acción que cometieron y tienen mayor probabilidad de mostrar comportamientos pocos éticos.

Ser ético es parte de la integridad, las personas con actitudes positivas respecto a la ética tienden a ser consecuentes con ella, por lo tanto, se entiende que los individuos que presentan actitudes negativas o fallan al momento de poner en práctica la ética son personas sin integridad. El segundo factor que afecta el desarrollo actitudinal de los colaboradores es la moral, la cual se basa en la diferencia de lo correcto y lo incorrecto con la facultad de elegir siempre lo primero. La capacidad que todos tienen de elegir hacer cosas éticas está estrechamente relacionada con el grado de desarrollo moral que se tiene. Existen tres niveles de desarrollo moral personal, según se analiza a continuación,

a) Posconvencional:

El comportamiento está motivado por los principios universales de lo correcto y lo equivocado, sin considerar las expectativas del líder o del grupo. El primero busca equilibrar las preocupaciones de sí mismo con las de los demás y el bien común, apegarse a los principios éticos incluso si violan la ley con el riesgo del rechazo social, la pérdida económica y el maltrato físico, se mencionan ejemplos como lo que le sucedió a Martin Luther King, Jr. Quien quebrantó lo que él consideraba leyes injustas y pasó tiempo en la cárcel en busca de dignidad y justicia.

b) Convencional:

Estar a la altura de las expectativas del comportamiento aceptable y definido por los demás, para cumplir los deberes y las obligaciones. Es común que los seguidores imiten la conducta de los líderes y del grupo. Si estas conductas no son aceptadas, el individuo tampoco lo hará. La presión de los compañeros se utiliza para poner en marcha las normas del equipo.

c) Preconvencional:

Se basa en el interés personal que motiva la actitud para satisfacer las necesidades propias y de esta forma busca obtener recompensas mientras se siguen las reglas establecidas y se es sumiso a la autoridad para evitar el castigo. Las personas nacen como seres sociables, sin embargo, la individualidad que caracteriza a cada persona no se pierde al momento de interactuar con los demás, es por eso que es de suma importancia conocer el interés que cada individuo tiene y lo caracteriza.

1.2.7 El perfil de personalidad de los líderes efectivos

Lussier (2011) indica que los líderes efectivos poseen rasgos de personalidad específicos. Existen las teorías de los rasgos de McClelland, que mencionan la Teoría de la motivación de logro y la Teoría del perfil de la motivación del líder, son respaldadas con firmeza por la investigación científica y tienen gran valor para la práctica de la dirección efectiva por parte de los mentores de equipos. La primera teoría de logro identifica tres importantes rasgos, los cuales son conocidos como necesidades. La segunda teoría de motivación del líder identifica el perfil de la personalidad de los líderes efectivos, dichas teorías se explican a continuación,

a) Teoría de motivación de logro

Indica que todos tienen necesidades y que éstas motivan a satisfacerlas. Por tanto, el proceder está impulsado por las necesidades. Sin embargo, es necesario saber que éste es el proceso inconsciente, ya que las necesidades se basan en la personalidad y se desarrollan cuando las personas interactúan con el entorno. Todas las personas poseen la necesidad de logro, de poder y de afiliación, pero en diversos grados. Es normal que alguna de las tres necesidades predomine en las personas y motive el comportamiento.

b) Teoría del perfil de la motivación del líder

Ésta intenta explicar y predecir el éxito del liderazgo que tienen las personas, basados en las necesidades de logro, de poder y de afiliación. Los líderes efectivos en forma consistente han tenido el mismo perfil de motivación y se ha descubierto que el perfil de la motivación del líder es el predictor confiable de la efectividad del líder. El Perfil de la motivación del líder (PML) es mayor que la necesidad de afiliación y con la necesidad moderada de logro.

Es posible decir que el liderazgo que existe en las personas depende de cierta forma del tipo de personalidad que estas tengan. A lo largo de la vida laboral se identifican diversos tipos de líderes, incluso algunos llegan a ser negativos y esto es influenciado por el temperamento y el carácter de cada sujeto, además de tomar en cuenta la situación que está vive en la actualidad. Es por eso por lo que los buenos guías que ya existen en los equipos de trabajo deben esforzarse por orientar de forma positiva a todas aquellas personas que tienen bajo el mando. Con el objetivo de formarlos con excelencia tanto por el bien de la empresa como por el bien de cada persona.

Se concluye que las organizaciones, sin importar cual es el objetivo que tienen o a lo que se dediquen, no funcionan sin el trabajo y apoyo de las personas que las integran. A medida que las empresas crecen y se multiplican requieren más trabajadores y por eso es indispensable contar con el departamento de recursos humanos, para crear estrategias que impulsen el logro de objetivos. Las personas deben ser consideradas como elementos vivos ya que están dotados de capacidades, talento e inteligencia lo cual es indispensable para sobrevivir en la sociedad que está llena de retos y desafíos. Además, cada miembro lleva consigo pensamientos, creencias, hábitos y tradiciones que cuando se fusionan con los demás colaboradores y el ambiente de trabajo se crea la cultura organizacional.

Es primordial que las organizaciones tomen conciencia de la importancia que tiene la cultura en el funcionamiento de estas. Los directivos deben saber que no cumplirán los objetivos estratégicos si las personas no comparten la visión, misión y los valores que la administración ha declarado. Es por esto por lo que el perfil de las personas de la organización es la clave de éxito, además de contar con la buena dirección y apoyo de quienes tienen a cargo la supervisión de los subordinados.

Actualmente las personas pasan casi el día completo dentro de las empresas, por lo que deben ser considerados como socios activos de la entidad y no solo como el recurso más importante, cada persona cuenta con diversas capacidades que la hacen única, anteriormente se mencionaron las cualidades que debe incorporar el líder para desempeñarse de forma correcta con el equipo de trabajo al que pertenece, dichas actitudes le permiten interactuar con todos los seres humanos que lo rodean, además de ser el encargado de guiar a todos para cumplir el mismo objetivo. Por lo tanto, las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de los dirigentes y de la forma en que ellos apoyen la creación de la cultura organizacional sana con el fin de que los colaboradores se sientan realizados en el área laboral.

1.3 Empresa TIGO

La marca de la empresa de telecomunicaciones Tigo Guatemala, fue creada en el año 2004, en la actualidad cuenta con más de 56 millones de clientes en América Latina, distribuidos en catorce mercados, entre los países se encuentran Bolivia, Paraguay, Colombia, Guatemala, Honduras,

Nicaragua y Costa Rica. La compañía nació con el propósito principal de brindar a los clientes lo mejor del estilo de vida digital a través de proporcionar servicios innovadores de entretenimiento, conectividad, la que se especializa en ofrecer gran portafolio de soluciones para empresas de todo tipo, apoyado en la primera red centroamericana de fibra óptica el cual ya está disponible en el departamento de Quetzaltenango.

La empresa valora a cada persona como ser humanos y la individualidad que los caracteriza. “El propósito principal es construir autopistas digitales que conectan personas, mejoran vidas y desarrollan nuevas comunidades” por lo tanto la visión del departamento de recursos humanos es facilitar a todos la manera de avanzar y disfrutar la vida. El ADN de la organización contiene tres características que todo colaborador debe poseer, las cuales son, ser confiable, ser simple y construir el propio talento por medio del liderar el desarrollo propio y de cada equipo.

Para brindar el mejor servicio a los clientes, la empresa reconoce la importancia de empezar por cuidar a los colaboradores, gracias a cada persona que forma parte de la familia Tigo es posible implementar los servicios mencionados y crear nuevas estrategias para apoyar el desarrollo tecnológico del país. Al mencionar a los colaboradores se hace referencia tanto a hombres como mujeres y están comprendidos en las edades ente 18 y 50 años; cada colaborador aporta al área de ventas diferentes capacidades que los ayudan a desenvolverse de forma efectiva en el área laboral que les ha sido asignada, por lo que se consideran especialistas en el tema de telefonía e internet.

Generalmente los más jóvenes o de nuevo ingreso son conocidos como vendedores juniors y pasan los dos meses de prueba con los colaboradores más antiguos quienes tienen más conocimiento en el área, a ellos se les conoce como especializados. Por lo que cada colaborador aporta al área de ventas diferentes capacidades que los ayudan a desenvolverse de forma efectiva en el ámbito laboral con las tareas que les han sido asignadas, considerándolos especialistas en el tema de telefonía e internet. Además, actualmente la empresa Tigo Guatemala cuenta con el primero lugar de Great place to work a nivel de Centro América.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En épocas pasadas se tenía la idea que, las empresas eran el medio para controlar grupos de personas y obtener ganancias económicas, sin importar las condiciones de trabajo o el sacrificio al que se sometía al personal. El origen del concepto cultura organizacional se ubica en el país de Alemania durante el siglo XIX en ese tiempo carecía de importancia, porque los dueños tomaban la autoridad como factor fundamental y no hacían énfasis en el bienestar de los trabajadores. Sin embargo, desde el inicio de la industria, los empresarios han buscado nuevas técnicas y estrategias para formar parte de la competencia en el mercado, siempre han tenido en mente ser empresas innovadoras con el fin de ser las mejores. En la actualidad muchos directivos han empezado a reconocer el valor que tiene la cultura y el liderazgo en los miembros de la organización y la forma en la que influye en la calidad de vida.

La cultura a través del tiempo ha sido la mezcla de distintivos afectivos y diversos rasgos, el termino cultura organizacional se crea por medio de valores, creencias, hábitos, actitudes y formas de interacción de las personas que son parte de la empresa, es considerada como la manera concreta de establecer relaciones entre sujetos que trabajan con fines en común, por medio de la misma se obtienen diversos beneficios como; conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos y guiarla para la constante búsqueda de la mejora continua, además se utiliza como apoyo para facilitar la implantación de nuevas estrategias o, por el contrario, si se cuenta con mala cultura llega a impedir o retrasar la puesta en práctica de dichas situaciones.

El liderazgo es la habilidad que tiene el individuo para influir en las personas y equipos de trabajo, la intención es provocar la actitud determinada con el fin de tener impactos significativos y lograr resultados importantes para todos. El sujeto que inspira y guía a las personas es llamado líder, la influencia que tiene resulta incuestionable y es considerada como la clave del éxito de todo programa. En la actualidad las empresas necesitan este tipo de dirigentes. El mayor reto para todo instructor debe ser el saber interactuar con el personal, reflejar confianza y además tener personalidad que le ayude a manejar e instruir con éxito para satisfacer las necesidades de la empresa. Se debe tomar en cuenta que el líder no es el jefe del equipo, sino la persona que está comprometida a llevar adelante la misión del proyecto.

Los dueños y socios, conocidos como los fundadores de las empresas son quienes establecen lo que debe ser importante como los valores y las políticas por lo que es fundamental que tomen consciencia de la importancia que tiene la cultura en la misma, así como el gran impacto que tiene el liderazgo que caracteriza a cada sujeto. Como resultado del interés de los grandes empresarios por mejorar, se percibió que dichos temas son de gran importancia, ya que posibilitan la adecuación de los procesos de cambio, de forma que constituyen factores de distinción en las organizaciones exitosas de las contrarias, además se debe enfatizar que el éxito de la empresa se basa en el capital humano. La cultura organizacional no se escribe en los muros de la compañía, sino que se lleva en el corazón de los líderes es por eso por lo que se escogieron ambas variables para ser estudiadas.

La sociedad actual se empieza a hacer preguntas como ¿Por qué casi nadie dice “amo mi trabajo”? y se llegan a imaginar el mundo donde todas las personas se levanten inspiradas y con ganas de ir a trabajar porque se sienten valoradas o parte del equipo y al final de la jornada regresan a los hogares satisfechos. Existen equipos de trabajo que llegan a confiar plenamente en los líderes, hasta arriesgar la vida por ellos, mientras que otros se ven desmotivados al sentirse incapaces y piensan que nunca llenarán las expectativas, esta situación depende de cada individuo, pero también del líder de la empresa y del ambiente donde se desenvuelven día con día, situación que se relaciona estrechamente con la psicología industrial, a partir de dicho planteamiento se llega a la siguiente pregunta: ¿Cuál es la cultura organizacional y liderazgo de los colaboradores del área comercial de la empresa TIGO?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

- Determinar la cultura organizacional y el liderazgo con colaboradores del área comercial de la empresa TIGO

2.1.2 Objetivos específicos

- Establecer las características que conforman el liderazgo de los colaboradores en la empresa

- Identificar la cultura organizacional en los colaboradores
- Describir el tipo de liderazgo de la cultura organizacional en la empresa

2.2 Variables o elementos de estudio

- Cultura organizacional
- Liderazgo

2.3 Definición de variables

2.3.1 Definición conceptual de las variables o elementos de estudio

Cultura organizacional.

Sheen (2018) menciona que la cultura organizacional no es estática, al igual que la que se vive en los países o grupos sociales ya que la misma se hereda, se transmite y transforma a través de las personas. Por lo tanto, es considerado el tema de renovado interés tanto para académicos, dueños y directivos que la hacen crecer por medio de la importancia que le dan conforme las empresas se esfuerzan por desarrollar y sobre todo cuidar los recursos que crean valor para el negocio y así se diferencien en el mercado. Todo esto se debe a que la cultura asegura la solidez de la organización porque refleja la filosofía sobresaliente que las personas llevan en la mente, transmite el sentido de identidad a los empleados, brinda las reglas no escritas y no habladas sobre como relacionarse dentro de la empresa e impulsa la estabilidad del sistema social que los trabajadores experimentan.

Liderazgo

Tracy (2015) indica que el liderazgo es la capacidad de causar el rendimiento extraordinario en gente común y normal. Existen tres tipos de personas, hay gente que hace que las cosas ocurran, hay quienes observan lo que sucede y están los que no tienen la menor idea de lo que pasa. El liderazgo se basa en la acción y es acerca de los sujetos que están dispuestos a hacer que las cosas sucedan y se esfuerzan por cumplir objetivos. Explica que en la sociedad existe la gran necesidad

de personas que sean guías, desde los hogares hasta los negocios y la industria que engloba instituciones privadas y públicas e incluso toma en cuenta al gobierno. El liderazgo para el autor es la posibilidad que tiene las personas de conseguir seguidores y motivarlos día a día para caminar juntos y por medio del empoderamiento llegar a cumplir la misma meta.

2.3.2 Definición operacional de las variables o elementos de estudio

La presente investigación se realizó con los colaboradores del área comercial de la empresa de telefonía Tigo. La operacionalización de variables fue por medio de la escala tipo Likert. Este tipo de instrumento ayuda a medir actitudes y conocer el grado de conformidad de los colaboradores, a diferencia de las preguntas que la mayoría de las personas hace, las cuales son dicotómicas por tener respuesta solo de si/no, dicha escala permite conocer más a fondo la situación en la que se encuentra la empresa.

2.4 Alcances y límites

El estudio se realizó con colaboradores del área de ventas, en la empresa de telefonía reconocida a nivel nacional con el nombre de TIGO, la sede principal de la organización se ubica en Guatemala y cuenta con sucursales en todo el país, en este caso se trabajó con los colaboradores del área de Quetzaltenango. Entre los límites que se encontraban dentro del trabajo de investigación era coincidir con los horarios de los colaboradores para brindar las respuestas necesarias en la escala de Likert, ya que por el puesto que tienen deben salir a las rutas de trabajo y llegan de madrugada a la oficina. Además, debido a la Pandemia de covid-19 solo se reunían los miércoles y sábados en la oficina para revisar alcance de metas y estar informados de los procesos.

2.4 Aportes

Al país, ya que en la actualidad se necesita de más personas interesadas en aprender sobre el liderazgo y la cultura organizacional, la cual claramente nace de la cultura del pueblo o del país y la forma en que los habitantes se comportan día a día. Es por ello por lo que dicha investigación

genera gran aporte para cada ciudadano que tenga la buena voluntad y el deseo de investigar sobre dichos temas para ponerlos en práctica y aportar cosas buenas a la patria

A la sociedad, que es el ambiente donde los guatemaltecos se desenvuelven y viven diversas situaciones, por lo tanto, necesita gente con visión y valentía, con la capacidad de surcar nuevos mares y abrir nuevos caminos por medio de investigaciones científicas como la presente, con el fin de aportar bases sólidas para caminar hacia la transformación positiva tanto a nivel empresarial como de sociedad que hará mejor a Guatemala.

A la comunidad, para que reconozcan que ya no es suficiente otorgar la oportunidad de darle a alguien trabajo y simplemente imponerle lo que tiene que hacer. Las personas quieren hablar sobre los trabajos, necesitan análisis regulares sobre el rendimiento para ser mejores. Por lo tanto, la presente investigación aporta conocimiento y educación a los sujetos que están interesados por ir más allá y mantener la mejora continua no sólo en los puestos de trabajo donde se desenvuelven, sino también en la vida personal.

A la empresa que presta servicios telefónicos, para obtener información sobre la cultura organizacional y la relación con el liderazgo para desarrollar al personal, motivarlo por medio del clima agradable, relaciones estables, comunicación asertiva de doble vía y ofrecer calidad de vida a cada persona que dedica la mayor parte del día en trabajar y generar ganancias.

A los profesionales, para que reconozcan la importancia que tiene el buen liderazgo dentro de cada área de trabajo, sin importar el lugar donde se desenvuelvan puedan siempre trabajar de forma correcta y tengan como base dicha investigación para guiar a las nuevas generaciones hacia el cumplimiento de metas y objetivos, para lograr siempre dar la milla extra y realzar el trabajo con éxito.

A los futuros profesionales de la universidad, para tener como antecedente a los trabajos de investigación el fundamento que beneficie al estudio por realizar.

A la Facultad, para que considere la importancia de impartir temas como cultura organizacional y liderazgo a los estudiantes, y que tengan la capacidad y habilidad llevarlo a la práctica en las empresas donde lleguen a laborar como profesionales y así puedan poner en alto el nombre de la universidad y de la facultad que los acogió durante los años de estudio y formación

A la Universidad Rafael Landívar, para que tenga el conocimiento sobre la importancia de la cultura organizacional y la relación con el liderazgo. Además de reconocer la importancia de ambos temas en las empresas y el impacto que causa en la vida de cada ciudadano.

II. MÉTODO

3.1 Sujetos

La presente investigación se llevó a cabo con 40 colaboradores del área de ventas, en la empresa de telecomunicaciones reconocida a nivel nacional con el nombre de TIGO, del área de Quetzaltenango. Tanto hombres como mujeres forman parte de la familia TIGO y están comprendidos en las edades ente 18 a 45 años, con diferentes creencias religiosas, la mayor parte cristianos, con nivel económico medio, en la mayoría casados y de etnia indígena y ladina. Cada colaborador aporta al área de ventas diferentes capacidades que los ayudan a desenvolverse de forma efectiva en el ámbito laboral con las tareas que les han sido asignadas, considerándolos especialistas en el tema de telefonía e internet.

3.2 Instrumento

La herramienta de medición a utilizar para recolectar la información necesaria y sistematizarla es la escala de tipo Likert. En el ámbito del estudio de la psicología y de acuerdo con los planteamientos de Ibáñez (2011) menciona que se utiliza para medir actitudes, durante el proceso se establece la clasificación de los ítems mediante conjuntos específicos de categorías o cuantificadores lingüísticos, en la mayoría de frecuencia (siempre, casi siempre, a veces, nunca) o de cantidad (todo, algo, nada.) A este tipo de organización de las opciones de respuestas a los ítems de instrumentos, se le denomina escala de clasificación o de categorías. Es recomendable que siempre exista el punto medio en la opción de respuestas, esto es para que los encuestados puedan utilizar dicha opción en el caso de que se sientan neutros o lleguen a estar indecisos, para que no exista sesgo por dicha situación también se debe generar simetría, lo que quiere decir que lo ideal es que tenga el mismo número de categorías positivas y negativas.

3.3 Procedimiento

- Selección de los temas de investigación.
- Elaboración y aprobación de sumarios: se presentaron a coordinación dos sumarios sobre los temas elegidos por el investigador, de los cuales se aprobó uno.

- Aprobación del tema de investigación: se desarrolló el perfil de la investigación.
- Investigación de antecedentes: se establecieron cinco antecedentes por variable en total de diez, se tomó como base revistas, boletines, tesis, e Internet.
- Elaboración del índice: por medio de las dos variables de estudio.
- Realización de marco teórico: desarrollo de las dos variables a través de libros y utilización del internet.
- Planteamiento del problema: en base en los estudios del marco teórico y problemática observada.
- Elaboración del método: se define las características demográficas de los sujetos, y se describen los instrumentos a utilizar y el proceso estadístico.
- Elaboración de escala de Likert sobre cultura organizacional y liderazgo
- Aplicación de escala de Likert sobre cultura organizacional y liderazgo
- Recopilación de escalas
- Estadística: se realizó el trabajo de campo, calificación de la escala de Likert, tabulación de datos, estructuración de tablas y gráficos estadísticos.
- Presentación y análisis de resultados: en este espacio se presentaron las tablas finales de resultados y los gráficos estadísticos, así como un análisis de estos.
- Discusión: en esta parte se confrontó los resultados de la investigación con la teoría y se llegó a una conclusión.
- Conclusiones: se presentaron las conclusiones de la investigación.
- Recomendaciones: se indica algunas sugerencias sobre la investigación.
- Referencias bibliográficas: se indicó los libros, revistas, tesis y recursos de internet utilizados en la investigación, bajo los lineamientos de las normas APA.
- Anexos: se presenta la propuesta y las tablas estadísticas.

3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

La presente investigación es de tipo cuantitativo. Achaerandio (2016) refiere que la investigación cuantitativa es deductiva y hace alusión a la relación que existe entre variables, además indica que se utiliza en situaciones o investigaciones en las que no se relacionan variables, también se aplica para mediciones de fenómenos como objetos, participantes y otros factores, se identifican porque

son representadas mediante números, lo que quiere decir que simbolizan datos cuantificables que deben ser analizados mediante métodos estadísticos, otra característica de este tipo de investigación es que maneja creencias previas de autores que se establecen antes de la recolección y el análisis de datos.

Las siguientes fórmulas se utilizan para determinar el tamaño y el error de la muestra mínima en la investigación.

- Nivel de confianza 99% → $Z = 2.58$
- Formula tamaño muestral

$$\frac{no = Z^2 * p * q}{e^2} \quad \frac{no = 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2} = 384.16$$

Dónde:

- no = tamaño inicial de la muestra o (definitivo).
- Z^2 = estimador investigado para intervalo de confianza, elevado al cuadrado.
- p = probabilidad de éxito.
- q = probabilidad de fracaso (1 - p).
- e^2 = error muestral al cuadrado.
- Dado que se conoce la población o universo:

$$n = \frac{no}{1 + \frac{no}{N}} = \frac{384.16}{1 + \frac{384.16}{45}} = 40 = 89\%$$

Dónde:

- N = Población o universo = 40
- n = Muestra de acuerdo con la población 40 personas = 89%

El método estadístico indicado a utilizar para la interpretación de los datos obtenidos será el de significación y fiabilidad de la media aritmética en muestras normales, el cual se explica más adelante.

El diseño de la investigación es de tipo descriptivo, Hernández, Fernández y Baptista (2010) indican que la investigación descriptiva busca especificar características importantes de cualquier fenómeno que se analice, por medio de la definición de tendencias de grupos o de la población. Es decir que, básicamente consiste en describir sucesos, contextos o situaciones, a partir de dichos detalles se obtienen datos como perfiles de personas, propiedades y características de equipos de trabajo, procesos o cualquier otro fenómeno que se pueda someter a realizarle un análisis. Cuando se realizan este tipo de estudios, el investigador debe tener la capacidad de definir, o como mínimo visualizar los aspectos que medirá y tener conocimiento sobre los sujetos de estudio. Por lo tanto, se dice que la investigación es el conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de variables, lo que se busca es definir las de forma detallada.

La metodología estadística para utilizar fue, significación y fiabilidad de proporciones. Define como el método que caracteriza a la investigación de tipo cuantitativa, en la cual se contará con datos numéricos, para realizar el análisis de estos es necesario aplicar la estadística descriptiva, ya que la intención es tener objetividad rigurosa, basada en la validez y confiabilidad, de manera que el investigador no involucre experiencias o antecedentes personales. Dicha metodología es útil para la dispersión de los datos en las escalas de medición, el método resulta objetivo e imparcial al recolectar los datos y analizarlos.

A continuación, se definen los pasos que se utilizarán para realizar

- Adoptar el nivel de confianza al 5% (1.96)

- Encontrar el error típico de la proporción $\sigma_p = \sqrt{\frac{p \cdot q}{N}}$

- Hallar el error muestral $E = 95\% (1.96) \times \sigma_p$

- Encontrar la razón crítica Intervalo confidencial $Rc = \frac{p}{\sigma_p}$

- $C = p + E$

- $C = p - E$

- Comparar la razón crítica con su nivel de confianza
- Si $RC > 1.96$ entonces es significativa
- Si $RC < 1.96$ entonces no es significativa

III. PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS

A continuación, se explica con la tabla número cuatro el proceso estadístico que se realizó y con graficas los resultados que se obtuvieron de la aplicación de la escala de Likert de Cultura Organizacional y Liderazgo, la cual se administró a cuarenta colaboradores del área de ventas de la empresa de telecomunicaciones TIGO, que laboran en el departamento de Quetzaltenango, personas que oscilan en el rango de edades entre los 18 a 45 años. Para realizar la interpretación de resultados se utilizó el procedimiento de significación y fiabilidad como se explicó anteriormente, donde el nivel de confianza tiene valor de 1,96. Además se incluyó la tabla de objetivos donde se indica a que objetivo responde cada pregunta.

Tabla núm. 4
Significación y fiabilidad de Cultura organizacional y liderazgo

N=40				n.d.c=95%				Z=1.96					
No.	ítem	F	%	P	Q	σp	Rc	Sig.	Fiab.	Objetivos			
										General	Específicos		
											1	2	3
1	Siempre	32	80	0.8	0.2	0.06	13.33	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		X		
	Casi siempre	4	10	0.1	0.9	0.05	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Pocas veces	4	10	0.1	0.9	0.05	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Nunca	0	0	0	0	0	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
2	Siempre	31	78	0.78	0.22	0.06	13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		X		
	Casi siempre	4	15	0.1	0.9	0.05	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Pocas veces	5	7	0.12	0.88	0.05	2.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Nunca	0	0	0	0	0	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
3	Siempre	33	82	0.82	0.18	0.06	13.67	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		X		
	Casi siempre	5	13	0.13	0.87	0.05	2.6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Pocas veces	2	5	0.05	0.95	0.03	1.69	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Nunca	0	0	0	0	0	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
4	Siempre	32	80	0.8	0.2	0.06	13.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			X	

	Casi siempre	4	10	0.1	0.9	0.05	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Pocas veces	4	10	0.1	0.9	0.05	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Nunca	0	0	0	0	0	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
5	Siempre	31	78	0.78	0.22	0.06	13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X			
	Casi siempre	4	10	0.1	0.9	0.05	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Pocas veces	5	12	0.1	0.8	0.04	2.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Nunca	0	0	0	0	0	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
6	Siempre	30	74	0.74	0.26	0.07	10.57	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			X	
	Casi siempre	5	13	0.13	0.87	0.05	2.6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Pocas veces	5	13	0.13	0.87	0.05	2.6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Nunca	0	0	0	0	0	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
7	Siempre	30	74	0.74	0.26	0.07	10.57	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		X		
	Casi siempre	5	12	0.12	0.88	0.05	2.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Pocas veces	5	12	0.12	0.88	0.05	2.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Nunca	0	0	0	0	0	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
8	Siempre	32	80	0.8	0.2	0.06	13.33	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X			
	Casi siempre	4	10	0.1	0.9	0.05	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Pocas veces	4	10	0.1	0.9	0.05	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Nunca	0	0	0	0	0	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
9	Siempre	31	77	0.77	0.23	0.07	11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X			
	Casi siempre	5	13	0.13	0.87	0.05	2.6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Pocas veces	4	10	0.1	0.9	0.05	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Nunca	0	0	0	0	0	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
10	Siempre	30	74	0.74	0.26	0.07	10.57	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			X	
	Casi siempre	5	13	0.13	0.87	0.05	2.6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Pocas veces	5	13	0.13	0.87	0.05	2.6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Nunca	0	0	0	0	0	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
11	Siempre	32	80	0.8	0.2	0.06	13.33	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				X
	Casi siempre	4	10	0.1	0.9	0.05	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Pocas veces	4	10	0.1	0.9	0.05	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

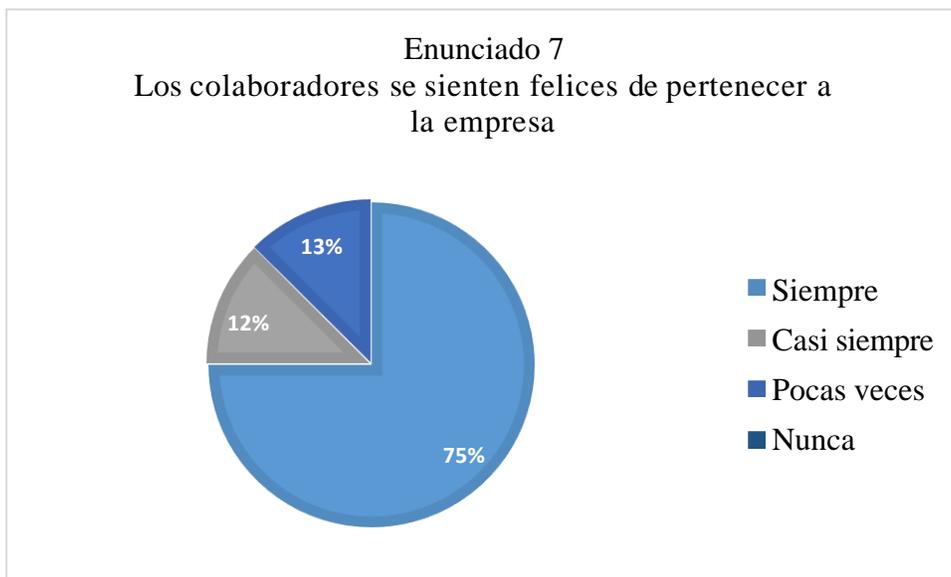
	Nunca	0	0	0	0	0	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
12	Siempre	30	75	0.75	0.25	0.07	10.71	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X			
	Casi siempre	6	15	0.15	0.85	0.06	2.5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Pocas veces	4	10	0.1	0.9	0.05	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Nunca	0	0	0	0	0	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
13	Siempre	32	80	0.8	0.2	0.06	13.33	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				X
	Casi siempre	4	10	0.1	0.9	0.05	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Pocas veces	4	10	0.1	0.9	0.05	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Nunca	0	0	0	0	0	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
14	Siempre	32	80	0.8	0.2	0.06	13.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		X		
	Casi siempre	4	10	0.1	0.9	0.05	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Pocas veces	4	10	0.1	0.9	0.05	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Nunca	0	0	0	0	0	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
15	Siempre	30	75	0.75	0.25	0.07	10.71	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				X
	Casi siempre	5	13	0.13	0.87	0.05	2.6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Pocas veces	5	12	0.12	0.88	0.05	2.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Nunca	0	0	0	0	0	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
16	Siempre	30	75	0.75	0.25	0.07	10.71	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			X	
	Casi siempre	5	13	0.13	0.87	0.05	2.6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Pocas veces	5	12	0.12	0.88	0.05	2.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Nunca	0	0	0	0	0	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
17	Siempre	30	75	0.75	0.25	0.07	10.71	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X			
	Casi siempre	6	15	0.15	0.85	0.06	2.5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Pocas veces	4	10	0.1	0.9	0.05	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Nunca	0	0	0	0	0	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
18	Siempre	31	77	0.77	0.23	0.07	11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				X
	Casi siempre	5	13	0.13	0.87	0.05	2.6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Pocas veces	4	10	0.1	0.9	0.05	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Nunca	0	0	0	0	0	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
19	Siempre	35	88	0.88	0.12	0.05	17.6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			X	

	Casi siempre	5	12	0.12	0.88	0.05	2.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Pocas veces	0	0	0	0	0	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Nunca	0	0	0	0	0	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
20	Siempre	30	75	0.75	0.25	0.07	10.71	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				X
	Casi siempre	5	12	0.12	0.88	0.05	2.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Pocas veces	0	0	0	0	0	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Nunca	5	13	0.13	0.87	0.05	2.6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
21	Siempre	32	80	0.8	0.2	0.06	13.33	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				X
	Casi siempre	4	10	0.1	0.9	0.05	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Pocas veces	4	10	0.1	0.9	0.05	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Nunca	0	0	0	0	0	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
22	Siempre	30	75	0.75	0.25	0.07	10.71	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				X
	Casi siempre	6	15	0.15	0.85	0.06	2.5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Pocas veces	0	0	0	0	0	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Nunca	4	10	0.1	0.9	0.05	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
23	Siempre	30	75	0.75	0.25	0.07	10.71	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		X		
	Casi siempre	5	12	0.12	0.88	0.05	2.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Pocas veces	0	0	0	0	0	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Nunca	5	13	0.13	0.87	0.05	2.6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
24	Siempre	30	75	0.75	0.25	0.07	10.71	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		X		
	Casi siempre	5	12	0.12	0.88	0.05	2.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Pocas veces	5	13	0.13	0.87	0.05	2.6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Nunca	0	0	0	0	0	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
25	Siempre	30	75	0.75	0.25	0.07	10.71	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X			
	Casi siempre	6	15	0.15	0.85	0.06	2.5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Pocas veces	4	10	0.1	0.9	0.05	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Nunca	0	0	0	1	0	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

Fuente: elaboración propia en base a los resultados obtenidos del trabajo de campo 2020.

De acuerdo con los datos presentados, se observa que son fiables y estadísticamente significativos, ya que se encuentran dentro de los límites superiores e inferiores y la razón crítica es mayor que el nivel de confianza. Además, se distingue que los colaboradores de la empresa con puestos altos jerárquicamente, como supervisores o gerentes se apoyan de la cultura organizacional para en conjunto mantener en marcha los procesos y tareas que debe realizar el equipo, además fomentan la comunicación asertiva y la confianza en cada trabajador, esto tiene como resultado la creación de nuevos líderes dentro de los colaboradores y ambientes agradables para laborar.

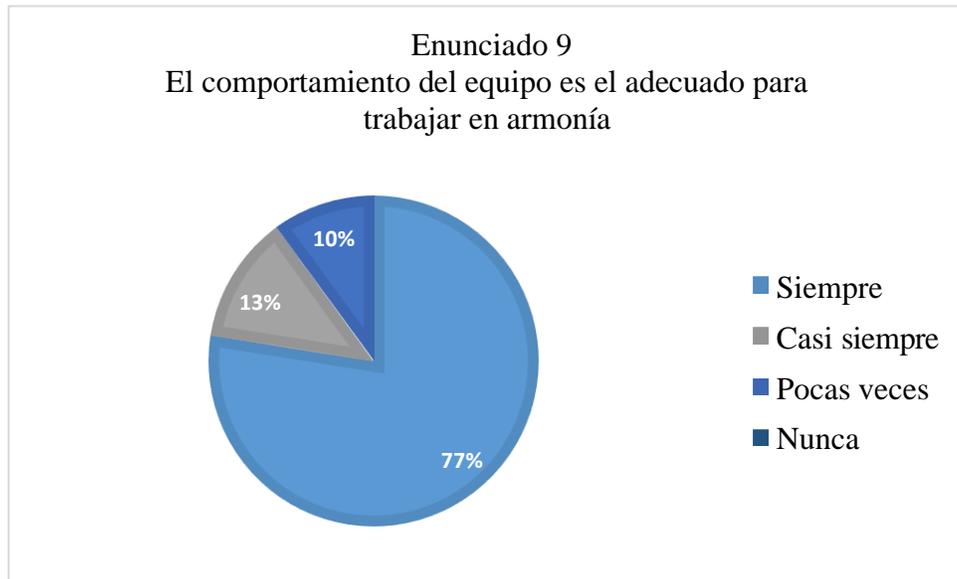
Gráfica No. 3.



Fuente: elaboración propia en base a los resultados obtenidos en el trabajo de campo 2020.

En la gráfica número tres se observa que, el 77% de los colaboradores de la empresa siempre se sienten felices de pertenecer a la misma, dichos colaboradores tienen más de siete años de laborar en la empresa por lo que cuentan con gran sentido de pertenencia, lo que crea fidelización y se convierte en ejemplo para los nuevos trabajadores. Mientras que el 13% casi siempre tienen el sentimiento y el 12% pocas veces. Resultado que responde al segundo objetivo específico el cual es establecer las características que conforman el liderazgo de los colaboradores en la empresa TIGO, ya que los vendedores cuentan con ambientes agradables de trabajo y son tratados con respeto, lo que hace que se sientan orgullosos de pertenecer a dicha institución. Parte de las características de los líderes es la de sentirse a gusto con el trabajo que realiza y de esa forma inspirar a los demás a sentirse de la misma manera.

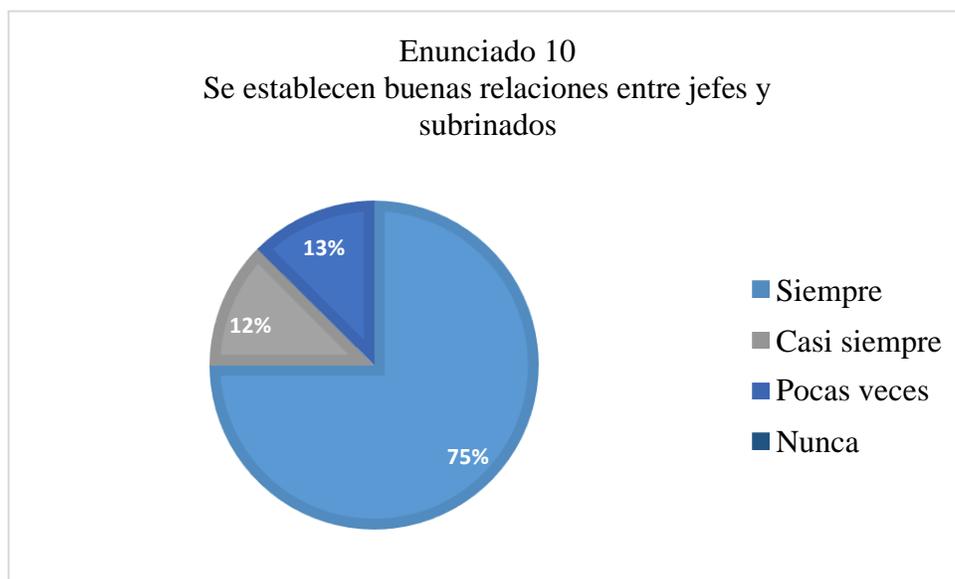
Grafica No. 4.



Fuente: elaboración propia en base a los resultados obtenidos en el trabajo de campo 2020.

En la gráfica número cuatro se observa que, el 77% de los trabajadores indican que el comportamiento del equipo es el apropiado para trabajar en armonía, el 13% expresa que casi siempre es el adecuado y el 10% establece que pocas veces se tienen comportamientos correctos, por lo tanto es notable que los resultados da respuesta al objetivo general de la investigación, la forma en la que se comportan las personas que forman parte del equipo de trabajo, así como los valores que se practican son fundamentales para impulsar a todos a cumplir las metas. Por esa razón es de suma importancia que existan relaciones laborales respetuosas con comportamientos éticos, con el objetivo de lograr sinergia.

Grafica No. 5.



Fuente: elaboración propia en base a los resultados obtenidos en el trabajo de campo 2020.

En la gráfica número cinco se observa que el 75% de colaboradores consideran que siempre existen buenas relaciones entre jefes y subordinados, mientras que el 12% establece que casi siempre se tienen buenas relaciones y el 13% indican que pocas veces. Gracias a los resultados se puede dar respuesta al segundo objetivo específico de la presente investigación, ya que el liderazgo en la organización tiene gran influencia por las relaciones establecidas, para que exista motivación desde el nivel de jefaturas hacia los colaboradores es necesario establecer, crear y sobre todo cuidar las relaciones sanas y eso depende de las características que conforman el liderazgo en la empresa.

Grafica No. 6.



Fuente: elaboración propia en base a los resultados obtenidos en el trabajo de campo 2020.

Como se aprecia en la gráfica número seis, el 75% de los colaboradores indica que tanto el líder como todo el equipo siempre se esfuerza en las tareas que realiza, el 15% indica que casi siempre es de esa forma y el 10% expresa que pocas veces. Situación que responde al objetivo general, para que existan líderes es necesario tomar en cuenta el contexto donde se desenvuelven y los seguidores que tienen. En toda empresa y situación es importante que esos tres aspectos se fusionen de forma que el líder sea ejemplo para los demás, de esta manera las personas crean y confían en él, aunado a ambientes de confianza y agradables. Si se logra dicha sinergia cualquier persona podrá ser líder, siempre y cuando consiga el apoyo de los demás sin dar órdenes, de ejemplo y sirva para que otros lo sigan, visualice el futuro, las ideas y acciones movilicen a otros para que todos deseen luchar por el cumplimiento de objetivos y metas comunes.

IV. DISCUSIÓN

En cada empresa existen diferentes procesos, políticas, valores, tradiciones y por supuesto diferentes formas de liderar. La cultura organizacional hace que cada institución sea única y se diferencie de todas las demás, dicha situación crea mundos laborales llenos de diferencias culturales que hacen que los altos mandos, como gerentes y supervisores se comporten de forma determinada ante las situaciones que les presenta el día a día laboral. A pesar de que algunas características de los buenos líderes pueden llegar a considerarse universales, depende del ambiente en donde se desenvuelven para que los aspectos positivos que poseen se desarrollen al máximo y de esta manera impulsen el trabajo en equipo adecuado.

La cultura que se vive en la organización es la que determina el desenvolvimiento y desempeño de cada colaborador, es desde ese punto donde se empiezan a crear las empresas triunfadoras y que resaltan en la sociedad. La cultura organizacional no es algo que se pueda palpar, va mucho más allá de dicha situación ya que se percibe por medio de los resultados obtenidos y es ahí donde inicia el éxito de las empresas, ya que si se cuenta con ambientes agradables, comunicación asertiva, escucha activa, buenas prácticas para trabajar y sinergia, se tiene la oportunidad no solo de apoyar a los buenos líderes a desempeñar de forma exitosa la labor que tienen de guiar a los equipos de trabajo a metas en común, también impulsan y motivan a los demás trabajadores a desarrollar características de liderazgo.

En la actualidad, cada vez tiene más importancia la relación de los individuos con la organización. Por esta razón es importante que existan ambientes sanos en los que cada persona realiza el trabajo de la mejor forma posible, las empresas necesitan crear culturas sanas que aporten bienestar a cada colaborador, para impulsar y crear nuevos líderes. La realidad descrita anteriormente ha sido la razón principal de la investigación del tema “Cultura organizacional y liderazgo” realizada con colaboradores pertenecientes al área de ventas que laboran en el departamento de Quetzaltenango, de la empresa de telecomunicaciones reconocida a nivel nacional como, TIGO.

Como punto de partida se toma como referencia el aporte que realiza el autor Chiavenato (2011) quien menciona que para la mayoría de los autores el error común es que no tomen en serio la administración de las empresas y se basen solo en estrategias para vender más o proporcionar

servicios óptimos, sin prestar la debida importancia a los valores y creencias que se viven en los ambientes laborales. Indica que las mejores empresas se dedican a crear culturas orientadas hacia el desempeño, no solo entre los lideres o CEO, sino entre todos los empleados, el noventa por ciento de las organizaciones que triunfan son las que relacionan la recompensa económica y no económica con el desempeño y esfuerzo que cada individuo realiza en la institución.

Refiere que las características sociales que los directivos poseen como ser abierto o tímido, paciente o impaciente, visionario o detallista no son realmente determinantes, sin embargo, lo que si determina en gran manera el comportamiento y triunfo de cada líder es el ambiente donde el mismo tiene la oportunidad de desenvolverse, la filosofía de la empresa donde labora, los valores que practican, así como las herramientas que tiene a disposición para trabajar.

Es de esa situación donde nacen otras cualidades como inspirar a las demás personas, detectar oportunidades de mejora y crecimiento, construir relaciones laborales sanas, todas estas si son determinantes, es por eso por lo que las empresas que prestan atención a los líderes, los apoyan a crecer y los empodera, tiene todas las posibilidades de prevalecer, además de ser el núcleo del surgimiento de nuevos líderes.

Según los resultados reflejados en la escala de Likert, los colaboradores del área de ventas de la empresa Tigo que cubren el departamento de Quetzaltenango, evidencian que el equipo de trabajo en promedio considera que cuentan con entornos agradables, situación que se comprueba con los resultados estadístico, ya que RC es mayor a 1.96, por lo tanto los datos son significativos, además basado en las respuestas de la gráfica número cuatro, se observa que, el 77% de los colaboradores de la empresa siempre se sienten felices de pertenecer a la misma, dichos colaboradores tienen mucho tiempo de laborar en la empresa por lo que cuentan sentido de pertenencia. Mientras que el 13% casi siempre tienen el sentimiento y el 12% pocas veces. Los vendedores sienten que son tratados con respeto, lo que hace que estén orgullosos de pertenecer a dicha institución.

Parte de las características de los lideres es la de sentirse a gusto con el trabajo que realiza y de esa forma inspirar a los demás a sentirse de la misma manera. Además, en la institución se vela por la

seguridad de cada uno de ellos, desde el momento en que los directivos se esfuerzan por proporcionar el equipo adecuado para realizar las actividades diarias, de esa situación nace la motivación y comportamiento positivo que tienen los trabajadores.

Encalada, Et.al (2016) considera que las habilidades sociales son el conjunto de comportamientos que se presentan en las relaciones interpersonales, las mismas se relacionan principalmente con la capacidad de comunicarse correctamente con los familiares, amigos o en el ambiente laboral. La cultura se ve reflejada en cada actividad que realiza la organización, hacia el interior o exterior, en especial en la relación con los grupos de interés, entre ellos el cliente externo.

En relación con lo que se menciona, y basado en Se observa en la gráfica número 10, la cual indica que el 80% de los colaboradores expresan que el jefe inmediato siempre transmite entusiasmo, mientras que el 10% indica que casi siempre lo hace y el otro 10% que pocas veces. Cualidades que todo líder debe aprender para crear impacto positivo en los equipos, en los clientes o beneficiarios y en la sociedad. Por lo tanto, se evaluó que mantenerse optimista, incluso en las situaciones difíciles suele considerarse como gran reto, pero representa respeto, empatía y autenticidad.

Tema que se ve claramente reflejado en la gráfica número nueve, donde el 75% de los colaboradores indican que siempre reciben el apoyo adecuado de los superiores, por otro lado, lo que hace hincapié en la escucha activa y muchas otras habilidades, se aprenden y depende del entorno que se vive en la empresa para que se desarrollen de forma efectiva.

Así mismo en la gráfica número diez, donde el 80% de los colaboradores expresan que el jefe inmediato siempre transmite entusiasmo, mientras que el 10% indica que casi siempre lo hace y el otro 10% que pocas veces. Y en la gráfica numero

Zenger, Folkman y Edinger (2012) expresan que existen cualidades y competencias que hacen que las personas resalten en los equipos de trabajo y se conviertan en guías para los demás, inspirar y motivar para conseguir alto rendimiento, son las principales. Existen líderes que aparecen en la vida de las personas y los motivan a hacer más de lo que se creían capaces de lograr y dan la sensación de que el equipo en realidad trabaja por motivos específicos, más que solo ejecutar simples procesos de forma mecánica y rutinaria.

Por esa razón es que las personas perciben que tanto ellos como el supervisor siempre se esfuerzan por realizar el trabajo de la mejor manera, situación que se ve reflejada en la gráfica número tres, donde el 75% de los colaboradores expresaron que el supervisor siempre coordina estratégicamente las tareas y demuestra que, cuenta con dotes de pensamiento estratégico, resolución de conflictos y comunicación asertiva. Dicha situación se logra mediante el apoyo del ambiente de trabajo y de la actitud que tiene cada colaborador, mientras el 12% de ellos indican que casi siempre las coordina y el 13% expresa que pocas veces lo hace.

Haggai (2011) menciona que el liderazgo está compuesto por decisiones que las personas toman para tener resultados positivos, como cambiar el mundo para bien, aunque suene como frase trillada, es desde esos pensamientos donde surgen grandes personas empoderadas que inspiran a los demás. Sin embargo, para lograrlo es necesario iniciar por aspectos que muchas veces pueden parecer básicos, pero son fundamentales para que exista buen liderazgo, son esas habilidades que se desarrollan gracias al entorno y la cultura que se vive en la empresa, como escucha activa, comunicación asertiva, generar visiones compartidas, no pedir obediencias, por el contrario, crear compromiso en cada colaborador e impulsarlo a ser mejor cada día.

Este tema está relacionado con los resultados que se visualizan en la gráfica número doce, la cual expresa que el 75% de los colaboradores indica que tanto el líder como todo el equipo siempre se esfuerza en las tareas que realiza, el 15% indica que casi siempre es de esa forma. Para que se mantenga el liderazgo deben unirse otros factores importantes los cuales son, el contexto donde se desenvuelve la persona con dotes de guía y el tipo de seguidores que este tenga, aunado con los

valores y creencias que existen en la empresa. Actualmente el 70% de la rentabilidad de las organizaciones se debe al desempeño de los trabajadores y la forma de liderar de los CEO. Ellos son el motor central y la clave para alcanzar los objetivos corporativos.

V. CONCLUSIONES

- Según los resultados obtenidos a través de la investigación que se realizó a los cuarenta colaboradores del área de ventas, en la empresa de telecomunicaciones reconocida a nivel nacional con el nombre de TIGO, del área de Quetzaltenango, se concluye que tanto la cultura organizacional como el liderazgo es determinante en la relación laboral que existe entre los supervisores y el equipo de trabajo.
- Se logró identificar la cultura organizacional en los colaboradores, por medio de las respuestas que brindaron en la escala. La mayoría de los vendedores vive la cultura de la empresa mientras que los de nuevo ingreso están en proceso de adaptación.
- Respecto a las características que conforman el liderazgo de los colaboradores en la empresa TIGO, el 80% de ellos se encuentran empoderados y presentan diversas habilidades que todo guía debe poseer, esto gracias al entorno en el que se desenvuelven. De esa forma se entiende que la empresa no solo posee buenos líderes, también forma nuevos.
- Según los datos presentados con los variables de estudio, la mayoría reconocen la cultura organizacional que se vive en la empresa. Se encontraron dos tipos de funciones que juega la cultura en la institución, las cuales son social y psicológica.
- Se determina que la función social que existe en la cultura de la empresa es la que reúne la pluralidad de las personas en la colectividad específica, gracias a ella los colaboradores practican la empatía, ayuda a comprenderse entre compañeros y fomenta la unión entre ellos
- Se deduce que la función psicológica en la cultura surge de la personalidad que posee cada individuo, así como las habilidades que adquirió en la empresa y tiene la oportunidad de desarrollar al máximo, ya cuenta con óptimos procesos de trabajo y ambientes agradables para desarrollarlos.

- Según los resultados se concluye que el 75% de los colaboradores respetan, admiran y toman como ejemplo a los líderes que en este caso son los supervisores, mientras que el 25% está en proceso, esto se debe a que son de nuevo ingreso y están en proceso de adaptación a la cultura de la empresa, sin embargo los resultados demuestran que el proceso de adaptación es positivo y se espera que en unos meses estén en sintonía con los trabajadores más antiguos quienes presentan alto sentido de pertenencia.
- La sinergia que existe entre cultura organizacional y la forma de liderar en las empresas es crucial para el buen funcionamiento de estas. Para conseguirlo es necesario crear formas de administrar y planificar los negocios, donde el objetivo principal sea el de conseguir que las personas actúen en absoluta armonía con la competencia central del negocio o mejor conocido como el giro del negocio. Por ende, el departamento de recursos humanos debe asegurarse que a la empresa ingresen personas que agregarán valor en el cumplimiento de los objetivos, para que según las competencias y valores que posean se adapten a la cultura e impulsen el liderazgo.
- Por medio de las respuestas obtenidas y basados en las teorías estudiadas en el marco teórico se logró describir el tipo de liderazgo de la cultura organizacional en la empresa

VI. RECOMENDACIONES

- Crear por medio de los líderes, ambientes de confianza por medio de la comunicación asertiva, con el fin de lograr estabilidad en la cultura organizacional en todo el equipo de trabajo
- Proporcionar a los colaboradores información completa sobre el concepto de cultura organizacional y todo lo que engloba, para empezar a gestionar de forma individual e internamente la mejora continua y de esa forma ofrecer a los clientes el mejor servicio.
- Capacitar a todo el personal del área sobre los temas que engloba la cultura organizacional y el liderazgo, además motivar a todos aquellos que ya poseen dichas habilidades.
- Crear nuevas estrategias para atraer personas que se adapten a la cultura de la empresa
- Fomentar el trabajo en equipo por medio de actividades fuera del área de trabajo, para que los colaboradores se conozcan mejor y logren un nivel del 100% de empatía y colaboración.
- Motivar a los colaboradores de nuevo ingreso para que se sientan parte del equipo, que disfruten el trabajo y se sientan orgullosos de pertenecer a la empresa.
- Crear reuniones mensuales basadas en temas de comunicación, en donde los colaboradores puedan brindar opiniones sobre cómo mejorar los procesos de trabajo que seguramente serán útiles para optimizar recursos
- Crear talleres donde se refuercen temas para mantener la mejora continua en cuanto a cultura organizacional
- Crear espacios más seguros en el trabajo, con la aplicación del método de las 5S orden y limpieza

- Brindar a los colaboradores momentos conocidos como Happy time en donde pueden convivir con temas que no se relacionan con el trabajo, ejemplo partidos de fútbol o refacciones. Con el fin de conocer más a fondo las características que como equipo poseen, entre ellas las de liderazgo.
- Se sugiere aplicar la escala una vez al año, para que cada colaborador, tanto subordinados como supervisores y gerentes refuercen los aspectos positivos, además de encontrar áreas de crecimiento, con el fin de fomentar la mejora continua y la optimización del trabajo.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achaerandio, L. (2010) *Iniciación a la práctica de la investigación* (7ª ed.) Guatemala: Universidad Rafael Landívar. Instituto de investigaciones jurídicas (III), Karen Cecilia de la Vega Toledo y Gustavo García Fong. Recuperado de https://www.academia.edu/13574235/iniciacion_a_la_practica_de_la_investigacion
- Aular, M. (2018) ¿Por qué es importante la Cultura Organizacional de una empresa? De la ciudad de Venezuela. *Emprendices*, abril, p.5. Recuperado de <https://www.emprendices.co/porque-es-importante-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>
- Bevoc, L. (2017). Cultura organizacional: comprender su importancia. De la ciudad de Estados Unidos. *INNOVA Reseach Jorunal*, vol. 2, núm. 3, febrero, pp. 110-115. Recuperado de: <file:///C:/Users/pc/Downloads/Dialnet-LaCulturaOrganizacionalSuImportanciaEnElDesarrollo-6057495.pdf>
- Calderón, E. (2013). *La cultura organizacional en la estabilidad de colaboradores de una empresa de lubricantes La Calzada* (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Calderon-Zulma.pdf>
- Cano, Y. (2015). *Liderazgo y motivación en supervisores y vendedores ruterios de Distribuidora Mariposa C.B.C.* (tesis de licenciatura) Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Cano-Yeiny.pdf>
- Chávez, E. (2011). *Propuesta metodológica para el estudio e intervención de la cultura organizacional en colaboradores de la empresa Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-* (tesis de maestría) Universidad San Carlos de Guatemala. Recuperado de <http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. (8ª ed.) México D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- Encalada, M., Pacheco, M., Romero V., Coello, A., y Armas, M. (2016). *La cultura organizacional eje de acción de la gestión humana*. Ecuador: ECOTEC. Recuperado de

<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>

Esperanza, L. y Gómez, V. (2017). *Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del emplead.* De la ciudad Madrid, España. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Vol. 33, núm. 2, agosto, pp. 95-108. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231351827002>

Finch, M. (2019). Líderes que conversan y aprecian creando resultados. De la ciudad de Valencia. Página electrónica *Evoluciona talento*, octubre, Recuperado de <https://coachmaitefinch.com/2019/10/lideres-que-conversan-y-aprecian-creando-resultados/#.XksXT85KjIV>

Gilli, J. (2017). *Claves de la estructura organizativa.* Argentina: Editores Granica

Haggai, J. (2011). *Sea un líder influyente.* (ed. Castellano) Michigan: Portavoz. Recuperado de <https://www.portavoz.com/libros/pdfs/9780825413346.pdf>

Hernández, R. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Recuperado de <https://books.google.com.gt/books?id=5A2QDwAAQBAJ&dq=sampieri&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiQyomVqJjpAhXqY98KHettCaAQ6AEIbzAI>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación.* (5ª ed.) México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Recuperado de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

Ibáñez, T. (2011) *Introducción a la psicología social.* (1ª ed.) Barcelona: Euteca Media SL. Recuperado de https://books.google.com.gt/books?id=-n33QfqZa9YC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

León, R. (2018). *Liderazgo y empoderamiento de colaboradores de la empresa Decorabaños S.A.* (tesis de licenciatura) Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/publijrcifuentes/TESIS/2018/05/43/DeLeon-Pablo.pdf>

- Lussier, R. y Achua, C. (2011). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (6ª ed.) México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. Recuperado de https://issuu.com/cengagelatam/docs/liderazgo_lussier_issuu
- Martínez, E. (2013). Capacidades deseables de un líder de la ciudad Barcelona, España. Revista *La importancia del liderazgo en las organizaciones*, mayo, pp. 2-5. Recuperado de https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf
- Maxwell, J. (2012). *Liderazgo, todo lo que un líder necesita saber*. Nashville, Tennessee: Grupo Nelson. Recuperado de <https://www.editorialhccp.com/gruponelson/>
- Maxwell, J. (2019). *Los cambios del liderazgo: los once cambios esenciales que todo líder debe abrazar*. Nashville, Tennessee, Estados Unidos de América: Grupo Nelson. Recuperado de <https://www.editorialhccp.com/gruponelson/>
- Molina, J., Pérez, A., y Lizárraga, G. (2019). Ingenio y Conciencia de la Escuela Superior de Cd. Sahagún. Boletín Científico de la revista *Ingenio y conciencia*, Publicación semestral No. 11 pp. 36-43. Recuperado de https://www.academia.edu/40624006/Estudio_de_cultura_organizacional_y_satisfacción_laboral_en_empresas_comerciales
- Ochoa, J. (2015). *Liderazgo y trabajo en equipo*. Ecuador: CODEU.
- Ortega, M. (2016). *Cultura organizacional: en un enfoque dimensional*. (2ª ed.) Estados Unidos: Createspace Independent Publishing Platform.
- Rivera, O. (2016). Entramado, La cultura organizacional desde sus paradigmas de estudio: una aproximación a la perspectiva de la ciudad de Colombia. Página electrónica *Academia*, vol. 12 núm. 1, enero - junio. pp. 66-80. Recuperado de https://www.academia.edu/39724072/La_cultura_organizacional_desde_sus_paradigmas_de_estudio_una_aproximación_a_la_perspectiva_interpretativa-simbólica
- Sheen, R. (2018). *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial*. Perú: Fondo editorial Universidad de Lima. Recuperado de https://books.google.com.gt/books?id=_dSEDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

- Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. Nashville, Tennessee, Estados Unidos de América: Grupo Nelson. Recuperado de <https://books.google.com.gt/books?id=3h2MBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=liderazgo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiPg8KtnJjpAhWjTt8KHVWtCk0Q6AEILTAB#v=onepage&q&f=false>
- Valdez, H. (2016). *El sistema organizacional: la administración para el siglo XXI*. Perú: Saxo. Recuperado de <https://es.scribd.com/read/360224851/El-sistema-organizacional-La-administracion-del-siglo-XXI>
- Zenger, J., Folkman, J., y Edinger, S. (2012). *El líder inspirador*. Nueva York: Profit Editorial.

ANEXOS

Anexo núm. 1.

Propuesta

Talleres para fortalecer la cultura organizacional

- **Introducción**

La sociedad vive en constante cambio, es por esa razón las organizaciones también deben hacerlo, ya que, sin importar el giro del negocio, el objetivo principal siempre será brindar satisfacción a los clientes externos y para lograrlo deben empezar por el cliente interno, mejor conocido como los colaboradores, quienes en la actualidad no son vistos como simples recursos, ahora se han convertido en ventajas competitivas para toda organización que sabe manejarlas, los socios, dueños e incluso los mismos trabajadores deben dejar de percibirse como recurso humano y empezar a darse cuenta de que son los socios principales de cada negocio ya que por medio de las capacidades que poseen brindan a la empresa el valor único y competitivo.

Al hablar de cultura organizacional, se hace referencia al modo de vida de la organización, el cual está compuesto por aspectos que van desde las ideas y creencias que tienen los trabajadores hasta la forma en la que tratan a los clientes. Con la globalización que se vive a nivel mundial, el entorno organizacional debe evolucionar con rapidez y las instituciones deben cambiar si desean mantenerse activas en el mercado laboral, para que esto sea posible se sugiere dedicar más tiempo y esfuerzo al liderazgo, ya que esa opción permitirá la evolución de forma positiva y concisa.

Todo guía o mentor de los equipos de trabajo debe ser capaz de encontrar las necesidades principales de la empresa, así como las oportunidades de mejora que le presenta el entorno y lo más importante, visualizar el futuro, debe ser el líder del futuro. El trabajo que realice debe estar enfocado en unificar el liderazgo con el equipo, para que todos velen por cumplir la misma meta,

por medio de cambios significativos tanto a nivel personal como de empresa. Dicha forma de liderazgo es real y puede transformar culturas organizacionales.

- **Justificación**

La cultura organizacional es importante ya que cuando se relaciona con el liderazgo, influye en el compromiso y sentido de pertenencia que tiene cada colaborador con la organización, lo que tiene como resultado la creación de procesos de cambio que crea factores de distinción de la empresa con las contrarias. La forma en la que cada colaborador se percibe dentro de la empresa es importante en el desempeño que tendrá, el cual más adelante puede ayudarlo a crecer dentro de la misma.

Depende de la cultura que se vive y el tipo de liderazgo que existe para que dicha percepción sea positiva y logre impactar a cada individuo, dicha acción fomenta el descubrimiento de nuevos talentos. Por lo que, en base a los resultados del estudio de cultura organizacional y liderazgo, el cual fue aplicado a cuarenta colaboradores pertenecientes al área de ventas, en la empresa de telecomunicaciones reconocida a nivel nacional con el nombre de TIGO, del área de Quetzaltenango. Se encuentra la oportunidad de reforzar la cultura organizacional, por medio de fomentar y motivar a los colaboradores a descubrir los talentos que poseen.

En el momento que cada persona se siente valiosa y conoce las fortalezas que posee, descubre el talento que tiene. Situación que favorece tanto al colaborador ya que lo motiva y empodera para tener la oportunidad de alcanzar áreas de crecimiento, como a la empresa para ser reconocida por tener los mejores lugares para trabajar gracias al esfuerzo que hace de apoyar a cada persona a ser mejor cada día. De esta manera se reconoce la importancia de reforzar la cultura organizacional adecuada, el ejemplo los altos mandos y la formación de nuevos talentos en la empresa, que con esfuerzo y dedicación en el futuro podrán convertirse en nuevos líderes que impulsen la innovación. Siempre se debe tener en cuenta que la cultura organizacional no se escribe en los muros de la compañía, sino que se lleva en el corazón de los líderes y de cada colaborador.

- **Objetivos**

- **Objetivo general**

- Fortalecer la cultura organizacional en los colaboradores del área comercial de la empresa TIGO

- **Objetivos específicos**

- Fomentar el sentido de pertenencia en los colaboradores del área de ventas.

- Promover la comunicación asertiva en el equipo de ventas.

- Mejorar la escucha activa en los colaboradores pertenecientes al área comercial de la empresa.

- **Desarrollo de la propuesta**

Para dar inicio, se propone iniciar con el taller enfocado al tema equilibrio organizacional ya que es necesario antes de hablar de cultura, encontrar el equilibrio que permitirá crear cimientos sólidos y seguros en donde seguramente se seguirá desarrollando la cultura organizacional adecuada para la empresa, este se basa en crear sinergia entre los colaboradores y la empresa. Ya que en los resultados de la escala era notable que los colaboradores de nuevo ingreso aún no se sentían del todo parte del equipo y de la organización, es importante apoyar y desarrollar el sentido de pertenencia en ellos.

Para lograrlo se realizará una actividad llamada rolyn telling o en español conocida como “contar historias” esta vez se enfocarán en tres colaboradores de nuevo ingreso elegidos al azar y se les pedirá que cuenten la historia más significativa para ellos, vivida desde que iniciaron a laborar. Es una estrategia que hará que el resto del equipo empatice más con los de nuevo ingreso y que todos empiecen a crear vínculos.

El taller de desempeño está enfocado en iniciar por aclarar las metas y responsabilidades que tiene cada persona, en el área según los resultados ya se tienen definidas reuniones para hacerlo, sin embargo, algunas personas consideran que no son claras por lo que se pretende fomentar el buen uso de las herramientas que la empresa les brinda, hacer sentir a cada colaborador importante y seguro en el ambiente donde trabaja es fundamental para obtener resultados positivos.

Ya que todos los vendedores se conducen por las rutas diariamente en motocicleta, dicho taller se llevará a cabo una capacitación en donde se enseñara el uso correcto del casco, la forma y velocidad adecuada para prevenir accidentes y sobre todo se hará énfasis en el gran valor que tiene la vida de cada uno de ellos, además la idea es que ellos comprendan que son los propios responsables de su seguridad y por lo tanto deben hacer uso correcto de las herramientas que le brinda la empresa, de esa forma el desempeño que tengan aumentara de manera significativa.

Para la actividad del taller se planea invitar a todos los colaboradores a jugar, en sus aparatos móviles el juego llamado “Lifes saves game” el cual la plataforma tecnológica creada con el fin de

aumentar la concienciación sobre la seguridad de los empleados, el juego resulta interesante ya que no solo se centra en las normas y procedimientos de seguridad, sino que también en crear la mentalidad de prestar más atención y actuar con responsabilidad para crear seguridad en el área de trabajo.

Después se pretende trabajar con los vendedores, en este caso se nombró la actividad como desayuno corporativo, en donde se debe impartir una capacitación virtual sobre los temas de cultura organizacional y liderazgo con el objetivo de que todos estén en el mismo contexto. Ya que los vendedores se reúnen por las mañanas antes de la salida de rutas, se propone crear ambientes agradables de comunicación por lo que se brindarán desayunos a cada trabajador, la idea es que ellos coman mientras que reciben la capacitación y se sientan en confianza para brindar las opiniones que tienen.

En el tercer taller se propone el tema de la escucha activa ya que es fundamental para que existan relaciones laborales sanas, además apoyará al tema del cuarto taller. La actividad por realizarse es llamada “el autobús” y consiste en contar una historia en donde todos deben prestar demasiada atención y no distraerse porque al final se hace una pregunta y de lo contrario no se podrá responder. El objetivo es que se tome conciencia de la importancia de aprender a atender a los demás cuando de expresan ya que de lo contrario se puede pasar por alto información importante, además demuestra respeto hacia los compañeros del equipo.

El cuarto taller se basa en la comunicación asertiva, la actividad para llevar a cabo es llamada “foto proyección” se propone esta actividad ya permite que cada colaborador se exprese libremente y ayuda a tener idea de cómo es la percepción que tiene cada persona de las situaciones. Se basa en enseñar una fotografía, y se pide que de forma individual describan que creen que sucedió antes de la fotografía, que paso durante y que podrá pasar después. Al finalizar de escoger al azar a los individuos para que compartan la respuesta que crearon,

Para finalizar se propone incluir la participación del gerente de área y uno de otra área en donde de forma específica y concisa, expliquen y compartan la importancia que tiene la labor que realiza cada persona en el área de ventas y como el trabajo que realiza impacta de forma positiva a toda la

compañía. Para que los vendedores se empiecen a sentir parte importante de la industria de telefonía.

La idea principal es trabajar de forma participativa, activa y sobre todo que motive a cada persona para encontrar el talento que posee y utilizarlo para crecer en el ámbito laboral.

• **Cronograma**

Temas	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsable
1. Equilibrio organizacional	Storytelling	30 min.	Humanos Tecnológicos	Recursos humanos
2. Desempeño	Juego de Live Savers game	30 min.		Recursos humanos Experto en la materia de seguridad industrial
3. Escucha activa	El autobús	30 min.		Recursos humanos
4. Comunicación asertiva	Foto proyección	30 min.		Recursos humanos
5. Liderazgo	Reconocimiento de la buena labor	30 min.		Gerente

Fuente: elaboración propia en base a la propuesta

A continuación, se especifican los recursos que se mencionan en el cronograma y se utilizaran durante la capacitación

a) Humanos:

- Departamento de Recursos Humanos
- Colaboradores del área comercial de la empresa

- Gerentes
- Supervisores
- Especialistas en el área de seguridad

b) Tecnológicos:

- Computadora, algunos programas del paquete de Office
- Internet
- Plataformas de la organización
- Teléfonos celulares
- Tabletas o iPad
- Televisiones para proyectar
- Plataformas para los juegos a desarrollar
- Cañoneras

- **Boleta de evaluación de talleres**

Evaluación de talleres					
Indicaciones: a continuación, se le presentan una serie de enunciados, los cuales debe responder y marcar con una X en la casilla según el nivel de acuerdo o desacuerdo					
No.	Enunciado	Excelente	Muy bueno	Bueno	Deficiente
1	Los objetivos propuestos en el taller fueron establecidos claramente				
2	Los temas expuestos fueron útiles o relevantes, principalmente por la situación actual que vivo				
3	Considero que las diversas técnicas presentadas en el taller son de ayuda en este momento que vivo				

4	Los facilitadores demostraron una buena organización, responsabilidad y conocimiento del tema				
5	Las actividades fueron desarrolladas de forma amena y con temas de gran interés				
6	Le gustaría participar en otro taller de este tipo				

Anexo núm. 2.

Modelo de la escala

	<p>Universidad Rafael Landívar Tradición Jesuita en Guatemala</p>	<p>Universidad Rafael Landívar Campus de Quetzaltenango Facultad de Humanidades</p>			
<p>ESCALA Lic. en Psicología Industrial/Organizacional</p>					
<p>El siguiente instrumento tiene como finalidad recolectar información acerca de la cultura organizacional y el liderazgo. La información brindada y los resultados son confidenciales y serán utilizados únicamente para fines académicos.</p>					
<p>Indicaciones: a continuación, se le presentan una serie de enunciados, los cuales debe responder y marcar con una X en la casilla según el nivel de acuerdo o desacuerdo</p>					
<p>Género: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/></p>	<p>Tiempo de laborar en la empresa:</p>	<p>Edad:</p>			
<p>Correo electrónico:</p>					
No	Enunciados	Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
1	Existe cooperación e integración entre los miembros del equipo de trabajo				
2	Los colaboradores establecen vínculos de unión entre ellos				
3	El equipo está informado sobre el avance de metas y logro de objetivos				

4	Los gerentes reconocen el trabajo que los trabajadores realizan				
5	Los jefes permiten generar ideas que beneficien a la empresa				
6	El supervisor coordina las tareas de forma adecuada				
7	Los colaboradores se sienten felices de pertenecer a la empresa				
8	Se vive un ambiente de confianza en el área de trabajo				
9	El comportamiento del equipo es el adecuado para trabajar en armonía				
10	Se establecen buenas relaciones entre jefes y subordinados				
11	El supervisor promueve actitudes positivas por medio de actividades recreativas				
12	El equipo de trabajo recibe reconocimiento al momento de realizar adecuadamente las funciones				
13	El supervisor se esfuerza por desarrollar y potenciar el talento de cada colaborador del equipo				

14	Los colaboradores conocen las metas previamente establecidas en el área de trabajo				
15	Los compañeros de trabajo se escuchan con atención				
16	Los trabajadores reciben el apoyo adecuado de los superiores				
17	El supervisor le transmite imagen positiva de la empresa				
18	El supervisor fortalece la confianza entre el equipo				
19	El jefe los motiva a realizar de la mejor forma su trabajo				
20	El supervisor trabaja para aumentar la confianza y autoestima de cada colaborador				
21	El jefe inmediato transmite entusiasmo				
22	El supervisor valora la opinión de los demás sobre temas de trabajo				
23	Los colaboradores respetan las reglas de la empresa				
24	Las herramientas de trabajo que le brinda la empresa son las adecuadas				

25	Tanto el líder como todo el equipo se esfuerza en las tareas que realiza				
----	--	--	--	--	--

Anexo núm. 3.

Aprobación de la escala

Quetzaltenango, 5 de noviembre de 2020

Respetables Licenciados,

Por este medio los saludo cordialmente deseándoles éxitos en las labores diarias, el motivo de la presente es para hacer de su conocimiento que yo, Jessica Sofía Yllescas Quiroa, soy alumna regular de decimo semestre de la carrera Psicología industrial/organizacional, en donde tuve la oportunidad de realizar la tesis denominada “cultura organizacional y liderazgo” en dicha investigación se realizó la escala de Likert.

Los licenciados encargados de la revisión son:

- Mgtr. Hugo Leonel Pereira
- Dra. Iliana Armas
- Mgtr. Stella Bauer

Sin otro particular me despido y quedo a la orden por cualquier situación que se presente,

Saludos cordiales,

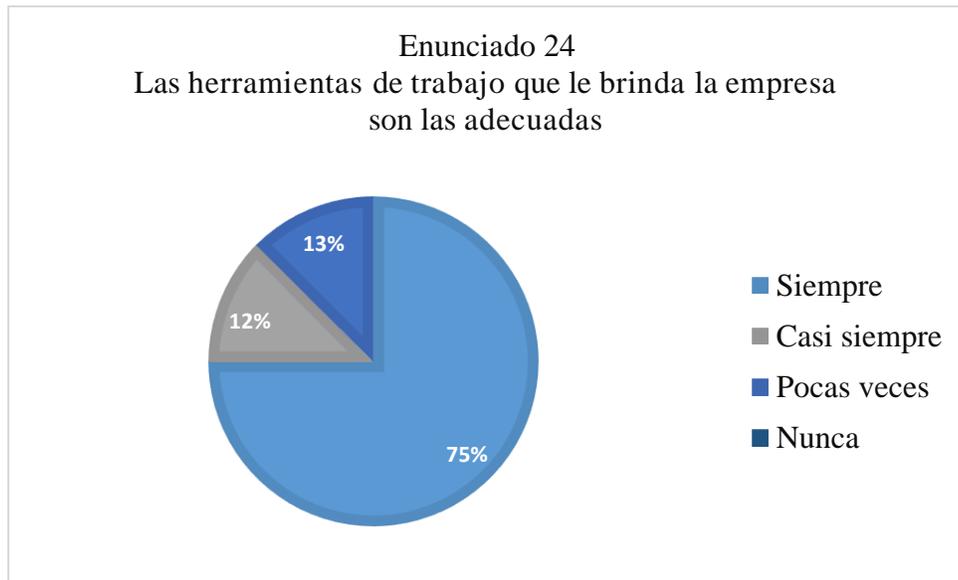
Jessica Yllescas,

Alumna

Anexo núm. 4.

Gráficas.

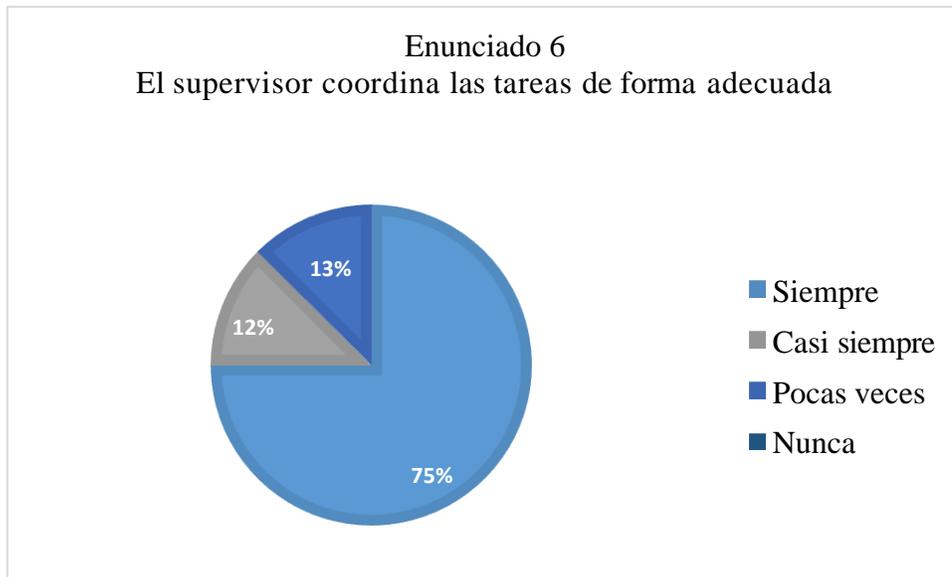
Grafica No. 7



Fuente: elaboración propia en base a los resultados obtenidos en el trabajo de campo 2020.

Como se observa en la gráfica número siete, el 75% de los colaboradores indican que la empresa siempre se encarga de brindarles herramientas adecuadas para el trabajo, el 12% expresa que casi siempre es así y el 13% muy pocas veces. Por lo tanto, se da respuesta al primer objetivo específico, es importante que en la empresa se viva la cultura de seguridad, la cual empieza desde el momento en que los directivos velan por proporcionar el equipo adecuado para realizar el trabajo, de eso depende el comportamiento que tengan los trabajadores, el desarrollo de las actividades que les sean asignadas y el aumento de la eficiencia y la competitividad de la organización.

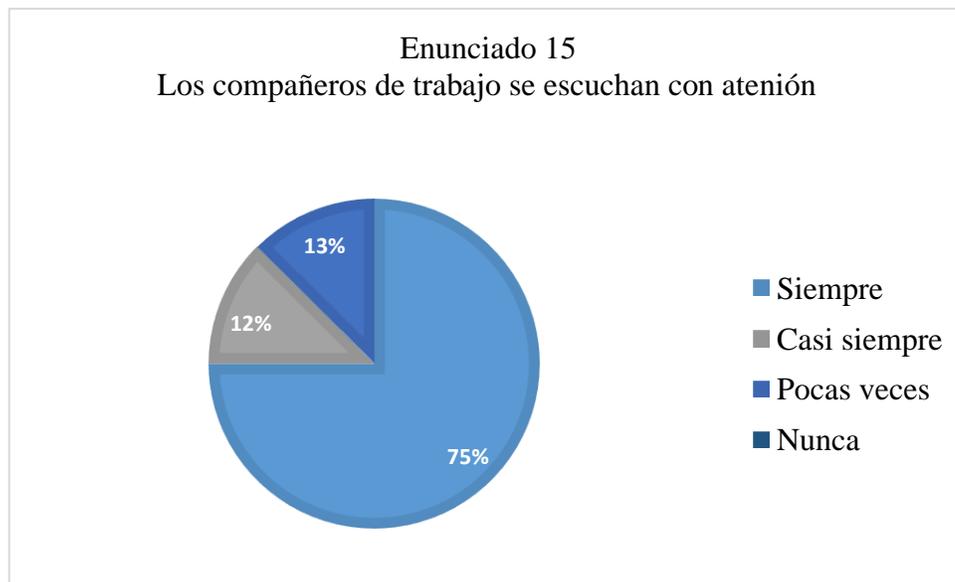
Grafica No. 8



Fuente: elaboración propia en base a los resultados obtenidos en el trabajo de campo 2020.

Como se observa en la gráfica número ocho, fue elaborada en base a la respuesta número seis de la escala de Likert, en donde como resultado se obtuvo la información que el 75% de los colaboradores expresan que el supervisor de área siempre coordina las tareas para generar trabajo justo y equitativo dentro del equipo. Mientras que el 12% de ellos indican que casi siempre las coordina y el 13% expresa que pocas veces lo hace. Esto indica que el supervisor al coordinar estratégicamente las tareas demuestra que, cuenta con dotes de comunicación, pensamiento estratégico, capacidad de resolver controversias y delegar tareas. Lo que responde al objetivo general, ya que dichas cualidades no son innatas en todas las personas, pero eso no quiere decir que no sean capaces de aprenderlas, con esfuerzo y apoyo del ambiente de trabajo, es posible lograr gestionar un equipo de personas con éxito.

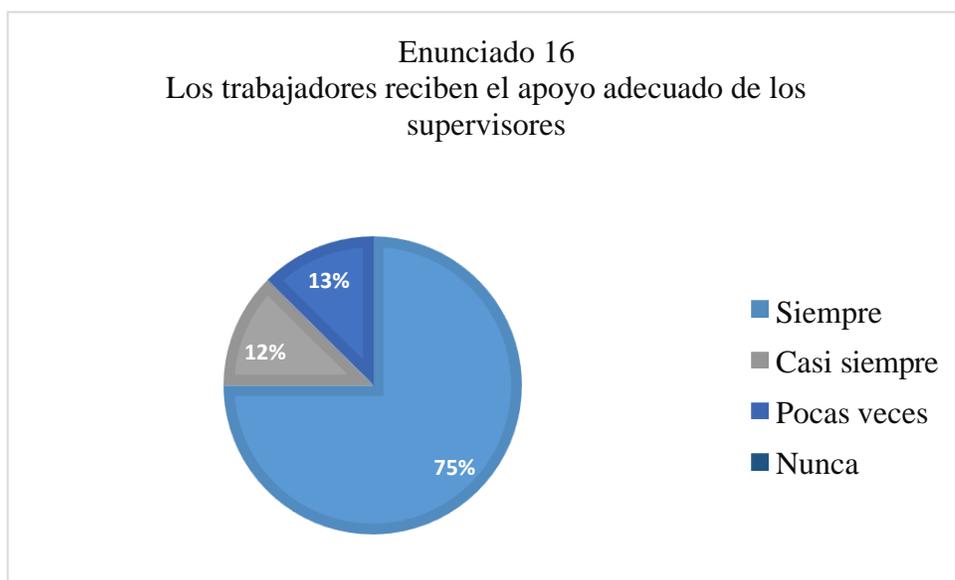
Gráfica No. 9



Fuente: elaboración propia en base a los resultados obtenidos en el trabajo de campo 2020.

Se observa que el 75% de los colaboradores siempre se escuchan con atención entre ellos, el 12% indica que casi siempre se escuchan con atención y el 13% indican que pocas veces lo hacen, a partir de los resultados se da respuesta al tercer objetivo específico ya que la mayoría de los trabajadores practican la empatía y toman en cuenta las opiniones de los demás para crear la mejora continua. Es importante tomar en cuenta que los buenos líderes practican la escucha activa. Para manejar equipos, resolver conflictos y desarrollar un liderazgo inspirador e inclusivo, es importante prestar atención a las ideas que aportan todas las personas del área y además crear ambientes democráticos donde siempre existan guías como los supervisores, pero también los trabajadores se sientan motivados al aportar ideas nuevas.

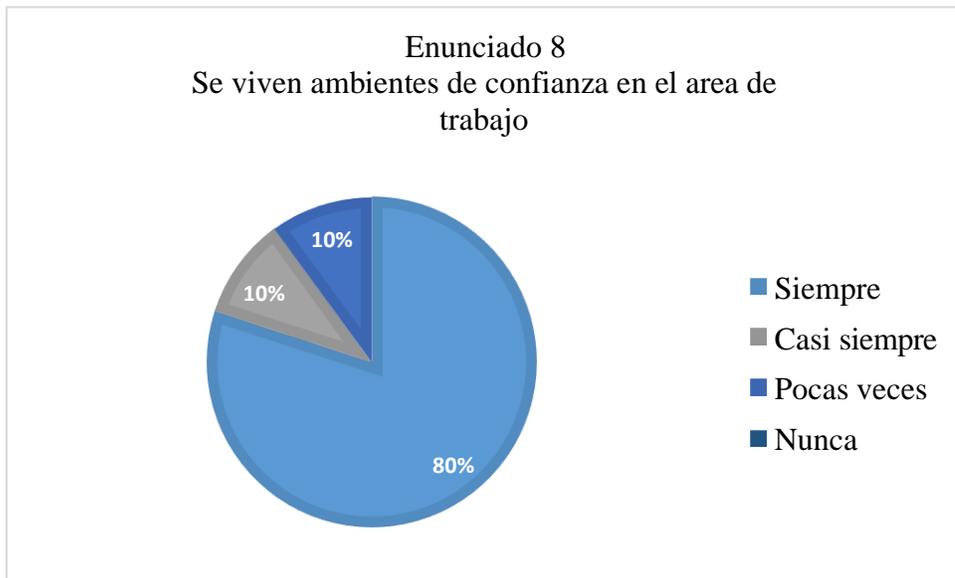
Grafica No. 10



Fuente: elaboración propia en base a los resultados obtenidos en el trabajo de campo 2020.

Una vez que se ha observado en la gráfica anterior que la mayoría de los colaboradores se apoyan y escuchan entre sí, es importante saber de qué manera esta situación influye en el comportamiento de los supervisores. Es por esa razón que en la gráfica número nueve se observa que el 75% de los colaboradores indican que siempre reciben el apoyo adecuado de los superiores, por otro lado, el 12% indica que casi siempre y el 13% indican que pocas veces es así. Lo que da como resultado el seguimiento al segundo objetivo específico porque establece que tanto la escucha como muchas otras habilidades que se esperan de los líderes posean, se aprenden y depende del entorno que se vive en la empresa para que se desarrollen de forma efectiva.

Grafica No. 11



Fuente: elaboración propia en base a los resultados obtenidos en el trabajo de campo 2020.

Según la gráfica número once, el 80% de los colaboradores reconocen que laboran en ambientes donde todos los días se sienten en confianza, mientras que el 10% indica que casi siempre se siente en confianza, y el otro 10% indica que pocas veces. Dichos resultados dan respuesta al objetivo general porque es importante que cada persona se sienta seguro al momento de realizar las tareas que tiene asignadas ya que de esa forma se obtendrán rendimientos óptimos, trabajadores empoderados y familiarizados con la empresa, aunado con el apoyo por parte de los líderes, con el objetivo de que exista sinergia entre la cultura que se vive y el tipo de liderazgo que existe.