

LIDERAZGO EN JEFES Y COORDINADORES EN SUPERMERCADOS MERCO SUCURSAL SOLIDARIDAD

*Jesús Enrique Saldaña Alejo

*Jonathan Iván González López

*Blanca Lydia Tamez Olivares

*Egresados de Lic. en Psicología de la Universidad Emiliano Zapata, México.

Recibido: 26 de noviembre de 2021.

Aceptado: 14 de enero de 2022.

Resumen

El concepto de líder dentro del discurso común, generalmente las personas lo definen como: “alguien que tiene a cargo a muchos trabajadores”, “aquel que tiene un rango superior”, “aquel que tiene control y poder”, “el patrón”, etc., lo cual no debería de ser así. Un buen líder es aquel que cuenta con diferentes habilidades y aptitudes para poder desarrollar el potencial de los subordinados, comunicar, gestionar tanto los recursos materiales como humanos, generar un ambiente positivo, escuchar, dirigirse con respeto con los trabajadores, saber negociar, saber reconocer los logros de sus compañeros e identificar las áreas de oportunidad de su entorno de trabajo, entre otras cosas. Una de las funciones del líder es tomar decisiones y velar por su ejecución para obtener resultados.

Este artículo busca adentrarse en las diferentes inferencias del concepto de liderazgo, específicamente con los jefes y coordinadores de supermercados MERCO sucursal Solidaridad. Las investigaciones de dicho proyecto tendrán un enfoque cualitativo, para indagar las experiencias previas y representaciones cognitivas de las personas involucradas.

Palabras clave

Liderazgo. Habilidades. Experiencia.

Abstract

The concept of leader within the common discourse is generally define as: “someone who is in charge of many workers”, “someone who has a higher rank”, “someone who has control and power”, “the boss”, etc., which should not be the case. A good leader is one who has different skills and abilities in order to develop the potential of subordinates, communicate, manage both material and human resources, generate a positive environment, listen, treat workers with respect, know how to negotiate, know how to recognize the achievements of their colleagues and identify areas of opportunity in their work environment, among other things. One of the functions of the leader is to make decisions and ensure their execution to obtain results.

This article seeks to delve into the different inferences of the concept of leadership, specifically with the heads and coordinators of MERCO supermarkets, Solidaridad branch. This project will have a qualitative approach, which will allow to know the previous experiences and cognitive representations of the people involved.

Keywords

Leadership. Skills. Experience.

Planteamiento del problema

Marco teórico

En el ámbito laboral es de vital importancia contar con líderes que puedan desarrollar el talento humano dentro de las organizaciones, con el fin de poder potencializar no solo el valor empresarial como la marca, el estatus, sino también a los mismos trabajadores, dotándoles de herramientas para generar mayor valor al “commodity” consumido por los clientes o la “experience” que puedan generar al comprar cierto producto.

El estudio de esta habilidad cada día se incrementa, ya que las empresas necesitan personas que promuevan el logro de sus objetivos para que puedan ser competitivos a nivel internacional. Es de suma importancia esta práctica, puesto que los resultados que se obtienen de un líder impactan en todo el entorno laboral. Este puede ser positivo o negativo, depende del tipo de líder que se tiene y es por eso por lo que hoy en día el estudio de esta habilidad se estudia con mayor frecuencia (Sánchez Leyva et al., s.f., p.41).

Además, el comportamiento del líder es manejar el clima laboral, ya que éste genera motivación, que es la que va a lograr a su vez que el nivel de desempeño que tengan los trabajadores se modifique en la organización, es decir, un enfoque causa y efecto. Por otra parte, las figuras de autoridad siempre han ejercido un papel muy importante para el desarrollo social, conductual, intelectual y emocional de las personas; verbigracia, los niños en general suelen repetir ciertas acciones que los padres realizan, esto es porque se ven reflejados, identificados, quieren ser como ellos; en esas ocasiones, si el padre o la madre, según el caso, es visto como alguien que posee la autoridad (liderazgo) y el infante dispone hacia el padre o la madre un apego emocional importante, el sujeto en cuestión querrá adoptar estas conductas y aplicarlas dentro de su entorno social.

Zurita Rovalino define el aprendizaje por imitación como:

Una forma de adquirir nuevas conductas en diferentes etapas de la vida del ser humano que se encuentra abierto a incomparables acontecimientos sin recompensas o miedos a posibles castigos, todo se da mediante la observación voluntaria con la finalidad de reproducirlo en un futuro como habilidad propia; también refuerza el proceso cognitivo permitiendo el desarrollo óptimo en un ámbito ya sea social, educativo etc., es considerado como un aspecto sofisticado de la inteligencia humana (p.20).

Antecedentes

El tema del liderazgo no es algo reciente, es un tema que desde hace muchos años se ha reflexionado, estudiado, analizado. Para comprender las características que debería tener un líder, se dice que es aquel que logra cumplir los objetivos con su equipo de trabajo de una forma armoniosa, equitativa y responsable, no sólo cuidando de sus intereses, sino también los de sus seguidores. Tomando en cuenta lo anterior, puede decirse que:

El impacto favorable del liderazgo en las reacciones emocionales y psicológicas de los miembros de la organización, a través de las dimensiones de estímulo intelectual, reconocimiento individual, motivación e inspiración y carisma, produce simultáneamente mejoras en el desempeño de las personas y el grupo y los líderes que rápidamente se adaptan a la variedad de requerimientos organizacionales y contextos, por lo que es posible maximizar eficacia y efectividad (Sánchez Leyva et al., s.f., p.42).

En ese sentido, de acuerdo con lo anterior, el reforzamiento de conductas positivas favorece a un mayor rendimiento dentro de las actividades diarias de los trabajadores; no es lo mismo los

resultados de una persona motivada por las recompensas, ya sean intrínsecas o extrínsecas, por el desempeño de su trabajo, a una persona que no recibe este tipo de recompensa y sus niveles de motivación y sentido de pertenencia dentro del trabajo son bajos.

Por otro lado, es muy importante que los líderes sean objetivos ante las diferentes circunstancias (positivas o negativas) que se presenten con sus compañeros de trabajo, desde la distribución de las tareas, reconocimiento de los logros, en el trato con los demás; en palabras llanas, que sea profesional y no aplique favoritismos absurdos que perjudiquen a todo el equipo de trabajo.

Las personas, al ser seres sociales, interactúan para generar aprendizajes, y modifican y adecúan su comportamiento dependiendo del contexto social en el que se encuentren; no es lo mismo interactuar con los amigos o con los padres, con la pareja o con los compañeros de trabajo, en una fiesta o en un funeral; dicho de otro modo, la conducta humana está condicionada por un sinnúmero de factores, tanto intrapersonales como interpersonales.

Las construcciones y las impresiones de conocimiento que se vayan acumulando a lo largo de los años van modificando la manera de ver y actuar de las personas ante diferentes situaciones, no es lo mismo el comportamiento de una persona a los 40 años que cuando tenía 18 años. Siguiendo con esto, dentro de la psicología cognitiva hay un sinnúmero de sesgos que influyen en el procesamiento de la información; por ejemplo, el sesgo de confirmación, que básicamente es la tendencia de indagar en cierta información que afirme cierta inferencia; o el sesgo de validez, que es la tendencia a subestimar las predicciones futuras por el simple hecho de saber demasiado del tema. También puede incluirse la ilusión de control, en la cual se minimizan los factores externos y se maximizan los factores y acciones del individuo; el sesgo de omisión, en el cual se cree que no intervenir es menos pernicioso que accio-

nar; finalmente, el sesgo de retrospectión, que es la pérdida en la capacidad para recordar estados anteriores de conocimiento, entre otros (Kahneman, 2011).

Enfocando esto hacia el tema del liderazgo, se tiene que hay personas que no están preparadas, o que no tienen habilidades ni aptitudes para tal papel, es decir, no están capacitadas para tener a cargo a personal, por lo que están más influenciadas por sus sesgos, cayendo en conductas de relación no apropiadas hacia los demás.

Después de haber revisado lo anterior, a continuación se expondrá el objetivo general de la investigación, así como los objetivos específicos, preguntas de investigación, hipótesis y justificación del problema, que son de gran importancia para el siguiente proceso.

Objetivo general

Analizar la percepción de liderazgo en los jefes y coordinadores de supermercado Merco Solidaridad.

Objetivos específicos

Conocer los tipos de líderes que reconocen los jefes y coordinadores.

Interpretar si los jefes y coordinadores se reconocen como líderes.

Conocer si los jefes y coordinadores tienen diferentes percepciones de liderazgo.

Preguntas de investigación

¿Qué tipo de líderes conocen los jefes y coordinadores de MERCOSOLIDARIDAD?

¿Los jefes y coordinadores de MERCOSOLIDARIDAD se reconocen como líderes?

¿Por qué los jefes y coordinadores de MERCOSOLIDARIDAD tienen diferentes percepciones de liderazgo?

Hipótesis

Los jefes y coordinadores de supermercados MERCO Solidaridad no poseen una capacitación sobre el concepto de liderazgo.

Los jefes y coordinadores de supermercados MERCO Solidaridad perciben la definición del liderazgo por experiencias previas (familia, escuela, trabajo, etc.).

Los jefes y coordinadores de supermercados MERCO Solidaridad repiten los patrones de conducta que realizaban los antiguos líderes (jefes de trabajo, familiares, amigos, etc.).

Justificación

En la actualidad gran parte de las organizaciones buscan cada vez con más empeño la mejora del clima laboral, el cual refieren como el ambiente de trabajo que es propio de la organización. Dicho ambiente condiciona a los miembros tanto en la conducta como en su comportamiento y determina la forma en la que los trabajadores perciben sus labores. Por ello, el clima laboral se encuentra estrechamente relacionado con aspectos organizacionales tales como: la productividad, el rendimiento, el estrés, el ausentismo, la rotación, entre otros; por ello, dentro de las organizaciones el rol del líder es fundamental para la complementariedad en cuanto a la armonía del trabajo se refiere.

De igual forma, la información de esta investigación puede aportar una orientación en la creación y estructuración de un programa de capacitación, que sea oportuno para la formación y desarrollo de líderes, que cuenten con las competencias necesarias para desempeñarse plenamente en la ejecución de su labor.

Con este artículo, se busca en primera instancia la valoración de las competencias que poseen los coordinadores en relación con las que definen a un líder, tales como: la conciencia organi-

zacional, la orientación al logro, el impacto e influencia que posee, el trabajo en equipo y la cooperación, entre otras, con el fin de encontrar las áreas de oportunidad en las que se tenga que trabajar para desarrollar dichas competencias y mejorar su capacidad de liderazgo, lo que conlleva a una mejora en el nivel de desempeño y a la calidad de vida del personal.

Metodología

Como lo mencionan Hernández Sampieri et al., (2014), “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p.50). Es por ello que es de tal importancia tener una metodología para poder responder a ciertas preguntas ante una problemática expuesta con el fin de explorarla, describirla, correlacionarla o explicarla.

En este mismo orden, obtener el conocimiento de una investigación científica es fundamental desarrollar una metodología adecuada, que siga un proceso ordenado, organizado y sistemático; no se puede improvisar, ya que si se hace esto emergerán grandes problemas (Gómez Bastar, 2012). El método que se utilizará tendrá un enfoque cualitativo, ya que se tomará en cuenta las impresiones y percepciones de los coordinadores referente a lo que ellos consideran que es liderazgo, a diferencia del enfoque cuantitativo, que busca generalizar los datos.

Continuando con lo anterior, el enfoque cualitativo busca lo abstracto, en este caso la subjetividad humana en cuanto a un concepto. En este sentido, según Hernández Sampieri et al., el enfoque cualitativo “utiliza la recolección de datos y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (2014, p.4).

Muestra

El tipo de muestra utilizada fue de corte no probabilístico; según Hernández Sampieri et al., (2014), “las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización” (p.189).

La muestra de este estudio consiste en 2 jefes de área (uno es jefe del área de cajas y el otro es de protección) y 2 coordinadores (uno es coordinador del departamento de carnes-perecederos-salchichonería, y el otro del departamento de abarrotes) de Supermercados Merco sucursal Solidaridad del municipio de Monterrey, N.L., de sexo masculino y femenino de un rango de edad de entre 19 a 40 años, de un nivel de estudio que varía entre el nivel básico completo y medio superior finalizado.

También se tomará en cuenta el tipo de muestra variada, ya que, según el libro de Hernández Sampieri et al., (2014) “estas muestras son utilizadas cuando se busca mostrar distintas perspectivas y representar la complejidad del fenómeno estudiado, o bien documentar la diversidad para localizar diferencias y coincidencias, patrones y particularidades” (p.387).

Diseño

Tomando en cuenta el contenido y las características de los objetivos de investigación, los alcances que tiene este proyecto son exploratorio, descriptivo y explicativo, que ayudarán a la comprensión y a la planificación de poder generar una adecuada forma de abordar dicha problemática.

A continuación, se definirán cada uno de estos alcances de investigación:

El alcance exploratorio “se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen

muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández Sampieri et al., 2014, p.91); por otro lado, el alcance descriptivo “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández Sampieri et al., 2014, p.98), y finalmente el alcance explicativo “está dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables” (Hernández Sampieri et al., 2014, p.98).

Dado que se trabajará con las experiencias previas, sensaciones y percepciones de las personas se usará con el diseño fenomenológico, cuyo propósito principal es “explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias” (Hernández Sampieri et al., 2014, p.493).

El instrumento que se utilizó para la recolección de datos de investigación fue una entrevista estructurada, ya que en ésta “las preguntas se fijan de antemano, con un determinado orden y contiene un conjunto de categorías u opciones para que el sujeto elija” (Díaz Bravo et al., 2013, p.163) y que se puede observar dicha entrevista en el ANEXO 1.’

Codificación

Se exponen en la siguiente tabla con secciones y categorías que comprenden las primeras impresiones del liderazgo, historia de trabajo anterior y relación con su jefe directo, desempeño como jefe o coordinador, capacitación en cuanto a liderazgo y antecedentes históricos en cuanto a la construcción del liderazgo, enfocado en los jefes y coordinadores de supermercados Merco Solidaridad acerca del liderazgo y antecedentes en cuanto a la construcción del líder.

P= Número de pregunta.

Percepción del liderazgo.

1. *Primeras impresiones del liderazgo.*
2. *Historia de trabajo anterior y relación con su jefe directo.*
3. *Desempeño como coordinador.*
4. *Capacitación en cuanto a liderazgo.*
5. *Antecedentes históricos en cuanto a la construcción del liderazgo*



Sección	Categoría	Participantes
0	<i>Percepción del liderazgo.</i>	<p>Alondra / Coordinadora de carnes y salchichonería: (P.1) “Es un departamento difícil, pero si lo sabes dominar es bonito”. (P.29) “Comprometido, con esfuerzo y no ponerse del lado del colaborador, de ver de fuera hasta adentro”.</p> <p>Bruno / Coordinador de abarrotes: (P.1) “Ser un líder es una persona que ayuda al crecimiento”. (P.29) “Alguien con carácter que pueda guiar todo un departamento”. “Eso no me lo enseñaron aquí”.</p> <p>Celeste / Jefe de protección: (P.1) “Debe de ser alguien el cual guía a hacer las actividades”. (P.29) “Pues es que ideal no hay, pero si tuviera que ser alguien que se preocupe de la empresa, de la gente y pues sacar en si las funciones, pero tampoco tratar de matar al personal.</p> <p>Daniel / Jefe de frutas: (P.1) “saber tratar a las personas, de igual manera como se les trata a todos con respeto”. (P.29) “Que le interesen los problemas, que le pregunte al colaborador cómo se siente, si se encuentra en condiciones tanto mental como físicamente, que se encuentre bien para acceder al trabajo”.</p>
1	<i>Primeras impresiones del liderazgo.</i>	<p>Alondra / Coordinadora de carnes y salchichonería: (P.2) “Sí”. (P.3) “Merco”. “En Merco como jefa de salchichonería, fue mi primer trabajo de líder”. (P.4) “Estrés, diferentes emociones, hay que saber sobre llevar al colaborador”. “Hay estrés, vives diferentes emociones y hay que saber sobrellevar al colaborador”.</p> <p>Bruno / Coordinador de abarrotes: (P.2) “No”.</p>

		<p>Daniel / Jefe de frutas: (P.2) “No”.</p> <p>Celeste / jefe de Protección: (P.2) “Sí”. (P.3) “Soriana”. (P.4) “Ahí aprendí mucho”. “Fue una de las mejores experiencias que tuve y gracias a eso pude obtener un puesto de liderazgo donde estoy ahorita”.</p>
<p>2</p>	<p><i>Historia de trabajo anterior y relación con su jefe directo.</i></p>	<p>Alondra / Coordinadora de carnes y salchichonería: (P.5) “Recepción en base taxi”. “Mi trabajo anterior fue de recepcionista, contestando teléfonos en una base de taxi, era muy estresante hablar en claves y atender a los clientes, por lo regular eran muchas quejas, el estrés también era porque no sólo me encargaba de la recepción, era la encargada de casi todo, el jefe casi no iba solo al cierre, yo tenía contacto con todos”. (P.6) “Recepcionista”. (P.7) “Solo me capacitó y no volvió, el jefe no demostraba interés por enseñar a sus subordinados haciendo que ellos se informaran por su cuenta sobre sus funciones de área”. “Lo más raro fue que, medio me capacitó en unas horas y en ese día ya no volvió, me dejó sola y yo tenía muchas dudas, con respecto a que si recompensaban su esfuerzo. (P.8) “No”. (P.12) “No”. Nunca me premió por mi trabajo. No tenía esos detalles con nosotros. Mi jefe nunca estaba (muestra actitud pesimista ante este recuerdo)”. (P.14) “Falta comunicación y organización en departamentos”.</p> <p>Bruno / Coordinador de abarrotes: (P.5) “Merco Supermercado”. “Este es mi primer trabajo”. (P.6) “Vendedor de abarrotes”. (P.7) “Con poca comunicación”. (P.8) “Sí”. “En el caso de abarrotes casi la mayoría son mujeres, ahí se veía puro chisme que generaba muchos conflictos”. (P.9) “Diferencia de opiniones, chismes”. (P.10) “Los prefería evadir”. (P.11) “Sólo nos daba retroalimentación de nuestro trabajo”. (P.12) “Sí”. (P.13) “Nos pagaba con tiempo extra o nos ayudaba con permisos”. “Bueno, cuando quería era de ganas, no siempre cumplía su palabra”. (P.14) “Es muy mala, no trataba con todos”. “No con todos es igual existen los consentidos”.</p> <p>Celeste / Jefe de protección: (P.5) “Soriana y Santander”. (P.6) “Auxiliar de cajas (Soriana) y cajera de sucursal (Santander)”. (P.7) “Siempre fue con respeto y siempre me ayudó a saber cómo eran las funciones”. “tuve mucho apoyo de verdad de su parte “. (P.8) “No”. (P.12) “Pues la verdad no había un plus, pero nunca nos trataron mal...por lo menos no a mí “. (P.14)” Pues debe ser primordial ya que solo así van a poder llegar a acuerdos”. “Si no hay una comunicación prácticamente no se puede llevar a cabo nada”.</p> <p>Daniel / Jefe de frutas: (P.5) “Primer Trabajo” (Explica que no tiene un historial de trabajo, es por eso que no responde a las preguntas 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 y 14 de esta sección).</p>

3

Desempeño como coordinador.

Alondra / Coordinadora de carnes y salchichonería:

(P.15) “Coordinador, percederos”. “Actualmente mi puesto es de Coordinador en carnes y salchichonería”. (P.16) “Inventarios, recibo, apertura, cierre de tienda, entre otros”. “Las actividades que realizo son muchas ya que soy la encargada de la tienda en turno, tengo que supervisar los inventarios de mis áreas al igual que apoyar en otras. Como supervisión de recibo y apertura y cierre de tienda entre otras”. (P.17) “Todo el personal en turno”. “Estoy encargada de toda la tienda en turno, pero a mi cargo directo tengo la plantilla de carnes y salchichonería junto con promotoría”. (P.18) “Buena”. (P.19) “No”. “No haber relevantes” (P.24) “Sí”. (P.25) “Actas compromiso”. “Solo aplico administrativas” (P.26) “Sí”. (P.27) “Un descanso o en ocasiones salidas temprano”. “Me gusta negociar con ellos un descanso de más o en ocasiones salidas temprano”. (P.28) “Falta comunicación”.

Bruno / Coordinador de abarrotes:

(P.15) “Coordinador de abarrotes”. (P.16) “Superviso la operación del departamento de abarrotes”. (P.17) “22 personas”. (P.18) “buena”. “Trato de mantener una buena comunicación con ellos, intento escuchar sus problemáticas y ayudar a resolverlos”. (P.19) “No”. (P.24) “Sí”. (P.25) “Carta compromiso y Acta administrativa”. (P.26) “Sí”. (P.27) “Se les apoya con descansos en días no tan normales” (se refiere cambiarles el día de descanso a cuando ellos más les parezca). “Trato de ayudarlos en días que ocupen”. (P.28) “Es muy importante la comunicación para poder una buena relación laboral”.

Celeste / Jefe de protección:

Celeste: (P.15) “Jefe de vigilancia”. (P.16) “Pues me encargo de la seguridad y la prevención de robos en cuanto a toda la tienda y en cuanto a los colaboradores que ahí mismo se encuentran”. (P.17) “Actualmente 11 en protección y 6 personas en el área de limpieza”. “También me encargo del área de, limpieza entonces tendrían que ser 17”. (P.18) “Pues yo creo que ha sido de las mejores, yo estoy muy a gusto con ellos”. “Problemas no tengo”. (P.19) “Sí, ahorita con uno precisamente”. (P.20) “Bueno, que la persona no quiere realizar las funciones o no acata las ordenes que se le dan”. (P.21) “Ah, pues hablé con él primero que nada y viendo que realmente que no hubo una reacción, el compromiso que él tomó no lo llevó a cabo, lo llevé con capital humano para darle seguimiento a su comportamiento, más que nada por el tema de actitud que él tiene”. (P.22) “No “. (P.24) “Sí”. (P.25) “Pues un acta administrativa”. (P.26) “SÍ”, (P.27) “La verdad les doy cuando puedo un día de descanso, un fin de semana o si quieren salir antes” (se refiere cambiarles el día de descanso a cuando ellos más les parezca). “Pues les doy facilidades para que ellos vean que no nada más es exigir si no, así como ellas me dan también reciban”.

		<p>(P.28) “Pues yo sí les pido que ellos me digan todo lo que se tenga que presentar, cualquier situación por más mínima que sea, porque sí hay que estar informados, tanto de ellos de lo que pasa cuando no estoy y cuando yo estoy de todas maneras”.</p> <p>Daniel / Jefe de frutas: (P.15) “Jefe de frutas”. (P.16) “Me encargo de los pedidos de frutas”. “Sí, un poquito de una coordinación” (se ríe). (P.17) “11 personas “. (P.18) “Amigable, siempre les he dado a entender que todos somos uno”. “Todos somos un equipo”. (P.19) “No, hasta el momento no se me ha presentado”. “Todos estamos de acuerdo ya que su opinión la tomo mucho en cuenta”. (P.24) “Hasta el momento no he puesto alguna”. “Primero hablo con ellos antes de pasar a las amonestaciones”. (P.26) “No, nada”. (P.28) “Debe de ser buena, su opinión cuenta mucho en el equipo”.</p>
<p>4</p>	<p><i>Capacitación en cuanto a liderazgo.</i></p>	<p>Alondra / Coordinadora de carnes y salchichonería: (P.30) “Sí”. (P.31) “3 horas.”. “Solo recuerdo que duró como 3 horas”. (P.32) “No recuerdo qué se dijo ahí”. (P.33) “De efectos no vi algo o más bien no recuerdo algo que me haya llamado la atención que pueda recordar en estos momentos”.</p> <p>Bruno / Coordinador de abarrotes: (P.30) “No”.</p> <p>Celeste / Jefe de protección: (P.30) “Sí”. (P.31) “Pues han sido curso de 3 horas”. (P.32) “Retroalimentación”. (P.33) “Situaciones de comunicación en el trabajo”. “Gracias a eso he obtenido mejores resultados “.</p> <p>Daniel / Jefe de frutas: (P.30) “No, hasta el momento no”. “Todo lo he aprendido tratando a la gente y tratando a mis superiores”.</p>
<p>5</p>	<p><i>Antecedentes históricos en cuanto a la construcción del liderazgo.</i></p>	<p>Alondra / Coordinadora de carnes y salchichonería: (P.34) “Mi mamá”. “Una de las que podría llamar líder sería mi mamá, era quien se encargaba de la casa, quien pone orden”. (P.35) “Ama de casa”. (P.36) “Es admirable su persona, amabilidad, carisma”. “Ella representa para mi admiración por todo lo que hacía y que lo hacía con mucha amabilidad, aún lo hace, también tiene mucho carisma, eso hace que las personas la sigan en lo que quiere hacer”. (P.37) “No”. “Ella no nos premiaba por hacer lo que hacíamos era nuestra obligación y se manejaba con reglas” (P.39) “No”. (P.41) “Bueno” (P.42) “Nos enseñó a portarnos bien, reglas que respetábamos”.</p> <p>Bruno / Coordinador de abarrotes: (P.34) “A mi papá”. (P.35) “Chofer”. (P.36) “Alguien muy importante”. “Me enseñó a ser responsable”. (P.37) “No”. (P.39) “No”. (P.41) “Mala”. “Se divorciaron, ya casi no lo vi” (P.42) “Después de un tiempo se perdió la comunicación”.</p>

	<p>Celeste / Jefe de protección: (P.34) “A mi papá”. (P.35) “Guardia”. (P.36) “Pues para mí era admirable porque siempre estuvo al pie del cañón, me enseñó responsabilidad, siempre se entregó al cien”. (P.37) “Sí”. (P.38) “Bueno, siempre me hacía ver cuando algo no estaba bien”. “No lo sentía como una sanción sino como una llamada de atención”. (P.39) “Sí”. (P.40) “Si salía bien por ejemplo en la escuela me compraba algo”. (P.41) “Buena”. (P.42) “Porque realmente si me enseñó”.</p> <p>Daniel / Jefe de frutas: (P.34) “A mis padres”. (P.35) “Distribuidor independiente” (la mamá) y “Mudanzas” (el papá). (P.36) “Un ejemplo a seguir, nunca darse por vencido en crecer y siempre los pies sobre la tierra”. (P.37) “Sí, claro que sí” (tono de risa). (P.38) “Castigos”. (No usar celular o Tablet, no internet, cosas así). (P.39) “Sí”. (P.40) “Todo lo que te acabo de decir, pero al revés”. (P.41) “Muy bien la verdad”. (P.42) “Porque me enseñaron a seguir sus ejemplos, ese liderazgo, esa responsabilidad, la honestidad”. “Son un ejemplo para seguir los dos, la verdad”.</p>
--	---

Tabla 1. Categorías y subcategorías. Fuente: elaboración propia

Análisis

El contexto de la entrevista es dentro de una de las oficinas de MERCO sucursal Solidaridad en el municipio de Monterrey, N.L., tomando un pequeño espacio en la hora de comida de los entrevistados. La actitud de los participantes en general fue positiva en el ejercicio y la cooperación de responder a cada una de las preguntas expuestas en la entrevista (colocada en el ANEXO 1).

El nivel educativo que poseen tanto los jefes y los coordinadores de supermercados MERCO sucursal Solidaridad, se encuentra entre el nivel básico (secundaria, en un caso) y media superior (preparatoria trunca en dos casos y preparatoria terminada en un caso), mostrando que no hay una estandarización en cuanto a los requerimientos educativos que debería tener dicho puesto.

Esto demuestra una gran área de oportunidad dentro del supermercado MERCO sucursal Solidaridad, ya que, dado a los resultados educativos y experiencia laboral de los participantes, no existe una estructura para el perfil de empleo de

los requerimientos específicos que debería tener tanto los jefes y los coordinadores, y agregando una ausencia completa en la formación correcta mediante cursos constantes dirigido al personal en cuestión. De manera general, la subjetividad de los participantes florece, ejecutan acciones con base a lo que ellos ven como adecuado, aunque no necesariamente esto es correcto.

Complementando lo anterior, de acuerdo con lo revisado en tabla con secciones y categorías, el personal no cuenta con las habilidades que debería tener un líder, aquel que pueda potenciar las habilidades de sus subordinados, comunicarse asertivamente, soluciones creativas en cuento a conflictos con sus compañeros de trabajo, motivación, recompensas, etc. De manera general, el personal no posee las competencias necesarias para poder cargar con un puesto de esta índole.

La experiencia de vida, las situaciones fenomenológicas, la interpretación de estas por parte del sujeto, son de gran relevancia para la conformación de carácter y pensamientos, reforzándose

o inhibiéndolos según sea la situación. Los participantes han estado en circunstancias diferentes; por ende, han construido una definición de líder. Los sujetos que contribuyeron con la investigación tomaron como referencia dos contextos importantes para la definición de un líder por experiencias previas (hipótesis 2).

En cuanto a la hipótesis 3, todos llegaron a la conclusión de ver como líder a una de las figuras ya sea materna o paterna que tuvieron en su infancia y gracias a la hermenéutica, aun y cuando no lo dicen explícitamente, observando sus respuestas, estas personas tuvieron una gran influencia para la concepción de cómo ser un líder, tomando en cuenta las sanciones y recompensas que estos les otorgaban, y al no tener una adecuada capacitación (a excepción de Celeste/jefe de protección, que ella sí tuvo capacitación sobre el liderazgo) tuvieron que improvisar formas de liderar en su puesto actual como encargados de una plantilla de personal, repitiendo algunas acciones.

Cada uno de los participantes ha tenido experiencias diferentes, desarrollándose en ambientes distintos como la familia, el trabajo, compañeros, etc., y han desarrollado diferentes percepciones de liderazgo que posteriormente son expresadas, por ejemplo, en el cargo que poseen en la actualidad. Al relatar los participantes sus respuestas, han conocido diferentes tipos de líderes, primero en la etapa infantil con los padres, donde en algunos casos, estas figuras les muestran valores, responsabilidades, vivencias, etc.

Gracias a la recolección de los datos y posteriormente el análisis de estos, se pudo conocer las percepciones que tienen sobre el tema del liderazgo, los diferentes tipos de líderes que reconocen y han tenido, y el reconocimiento que ellos se tienen en cuanto a un líder.

Conclusión

El presente proyecto se realizó con la finali-

dad de analizar la percepción del liderazgo que tienen los coordinadores y jefes de área de supermercados MERCO, sucursal Solidaridad, encontrando descubrimientos que concuerdan con las hipótesis planteadas anteriormente.

Por otra parte, se descubrió que los participantes, de manera general, no tuvieron un curso de capacitación que reforzara sus competencias como líderes, cayendo en subjetividades de acuerdo con la identificación hacia sus antiguos jefes, repitiendo algunos patrones de conducta en cuanto al comportamiento de un líder.

Es por ello que dentro de las organizaciones se deben brindar todas las herramientas al equipo de trabajo para que puedan realizar con un buen desempeño las actividades que les competen, en este caso a los coordinadores y jefes de área, por ejemplo implementando cursos, conferencias que ayuden al incremento de sus capacidades comunicativas, sociales, psicológicas, etc., para que con ello puedan comunicarse asertivamente, resolver problemáticas motivacionales, por decir algunos ejemplos, y no utilizando como principal recurso la percepción en cuanto al trato con sus colaboradores, como lo hicieron los coordinadores y jefes de área de supermercados MERCO Solidaridad.

Referencias

- Díaz Bravo, L., Torruco García, U., Martínez Hernández, M. y Varela Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167.
- Gómez Bastar, S. (2012). *Metodología de la investigación*. Red tercer milenio S.C.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

- Kahneman, D. (2011) *Pensar rápido pensar lento*. Zurita Rovalino, M. E. (2018) *El aprendizaje por imitación y la identificación de roles en los niños y niñas de la unidad educativa madre Gertrudis del Cantón Cevallos provincia del Tungurahua* [Tesis Licenciatura, Universidad Técnica de Ambato].
- DEBATE. https://catedratos.com.ar/media/kahneman_pensar.pdf
- Sánchez Leyva, J. L., Gómez López, J. Fernández Vidal, L. (s.f.). *El liderazgo transformacional en MIPYMES. Caso: supermercados y tiendas minisúper de Coatzacoalcos Veracruz*. Consejo Internacional en Ciencias Administrativas.

ANEXO 1

Instrumento de recolección de datos (entrevista estructurada)

DATOS GENERALES

Nombre: _____ Edad: _____
Sexo: _____ Estado civil: _____ Escolaridad: _____
Tiempo laborando en la empresa _____ Puesto actual: _____

Instrucciones: Lea detenidamente las preguntas y conteste lo más honesto posible.

ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Sección 0 Percepción de liderazgo

1. ¿Qué significa para usted un líder?

Sección 1 Primeras impresiones

2. ¿Anteriormente usted ha sido líder en algún grupo como escuela, familia, empleo, etc.? **(SÍ) (NO)**
(SI LA RESPUESTA ES “NO” PASE A LA PREGUNTA 5).

3. ¿En dónde?

4. ¿Qué sensaciones, emociones tuvo como líder en ese grupo?

SECCIÓN 2 (Historia de trabajo anterior y relación con su jefe directo).

5. ¿Dónde laboraba anteriormente?

6. ¿Cuál era su puesto?

7. ¿Cómo se desempeñaba su anterior jefe directo con usted?

8. ¿Existían conflictos en el equipo de trabajo de su jefe anterior? **(SÍ) (NO)**
(SI LA RESPUESTA ES “NO” PASE A LA PREGUNTA 12).

9. ¿Cuáles eran esos conflictos?

10. ¿Cómo resolvía esos conflictos su jefe anterior?

11. ¿Qué sanciones aplicaba su jefe directo con usted o con sus antiguos compañeros?

12. ¿Su anterior jefe recompensaba el esfuerzo que usted o sus compañeros hacían en su trabajo? **(SÍ) (NO)**

(SI LA RESPUESTA ES “NO” PASE A LA PREGUNTA 14).

13. ¿Qué tipo de recompensa les daba?

14. ¿Usted qué opina de la comunicación entre los jefes y sus colaboradores?

SECCIÓN 3 (Desempeño como jefe o coordinador).

15. ¿Qué puesto desempeña en su empleo actual?

16. ¿Qué actividades realiza?

17. ¿Cuántos empleados están a su cargo?

18. ¿Cómo es la relación laboral que usted mantiene con sus colaboradores?

19. ¿Ha tenido conflicto con alguno de sus colaboradores? **(SÍ) (NO)**

(SI LA RESPUESTA ES “NO” PASE A LA PREGUNTA 24).

20. ¿Cuáles han sido esos conflictos?

21. ¿Cómo ha resuelto esos conflictos?

22. ¿Existe algún conflicto actualmente en su equipo de trabajo? **(SÍ) (NO)**

23. ¿Cuál es ese conflicto?

24. ¿Usted aplica un tipo de sanción cuando sus colaboradores no se desempeñan adecuadamente con sus actividades de trabajo? **(SÍ) (NO)**

(SI LA RESPUESTA ES “NO” PASE A LA PREGUNTA 26).

25. ¿Qué tipo de sanciones utiliza?

26. ¿Usted recompensa a sus colaboradores cuando su desempeño es adecuado? **(SÍ) (NO)**

(SI LA RESPUESTA ES “NO” PASE A LA PREGUNTA 28).

27. ¿Qué tipo de recompensas se les brinda?

28. Usted como jefe directo, ¿Qué opina acerca de la comunicación hacia sus colaboradores?

SECCIÓN 0 (Percepción de liderazgo)

29. Para usted, ¿Cómo debe de ser un líder ideal?

SECCIÓN 4 (capacitación en cuanto a liderazgo)

30. ¿Ha tenido usted alguna capacitación sobre el tema de liderazgo? **(SÍ) (NO)**
(SI LA RESPUESTA ES “NO” PASE A LA PREGUNTA 34).

31. ¿Cuánto tiempo duro esa capacitación?

32. ¿Qué temas se vieron en esa capacitación?

33. ¿Qué efecto tuvo para usted haber recibido esa capacitación?

SECCIÓN 5 (Antecedentes históricos en cuanto a la construcción del liderazgo).

34. ¿En su infancia a quien de su familia veía como un líder?

35. ¿A qué se dedicaba ese integrante de la familia?

36. ¿Qué representaba en valores, emociones, etc., para usted esa persona?

37. ¿Esa persona que veía como líder, lo sancionaba cuando usted cometía una acción considerada como incorrecta? **(SÍ) (NO)**
(SI LA RESPUESTA ES “NO” PASE A LA PREGUNTA 39).

38. ¿Qué sanciones utilizaba?

39. ¿Esa persona que veía como líder ofrecía recompensas cuando usted cometía acciones consideradas como correctas? **(SÍ) (NO)**
(SI LA RESPUESTA ES “NO” PASE A LA PREGUNTA 41).

40. ¿Qué recompensas ofrecía?

41. ¿Cómo describiría el desempeño de esa persona como líder?

42. ¿Por qué?