

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

*Tesina para optar por el grado académico de
Bachillerato*

**LIDERAZGO DE LAS JEFATURAS DEL
DEPARTAMENTO DE CALIDAD EN UNA
EMPRESA DE MANUFACTURA DE
DISPOSITIVOS MÉDICOS Y SU INFLUENCIA
EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
COLABORADORES EN EL PRIMER
CUATRIMESTRE 2023**

KIMBERLY ALFARO CASCANTE

Setiembre, 2023

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	2
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	9
AGRADECIMIENTOS	13
DEDICATORIA	14
RESUMEN Y PALABRA CLAVE	15
ABSTRACT.....	18
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	21
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales.....	22
1.1.2 Delimitación del problema.....	25
1.1.3 Justificación	25
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	26
1.3 OBJETIVOS	26
1.3.1 Objetivo General.....	26
1.3.2 Objetivos Específicos.....	27
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	28
2.1 MARCO TEÓRICO.....	29
2.1.1 Concepto de Liderazgo	29
2.1.2 Características de liderazgo	30
2.1.3 Características de un líder.....	34
2.1.4 Habilidades relacionadas con la eficacia del liderazgo.....	36
2.1.5 Modelo de Liderazgo basado en relación a las Habilidades personales e Interpersonales de un líder.	¡Error! Marcador no definido.
2.1.6 Estilos de Liderazgo.....	43
2.1.7 Los gerentes como líderes.....	66
2.1.8 Enfoque ruta-meta para la eficacia del liderazgo.....	69
2.1.9 Concepto de desempeño	72
2.1.10 Concepto de Gestión del desempeño	74
2.1.11 Concepto de Administración del Desempeño.....	76
2.1.12 Concepto de Evaluación del desempeño.....	77
2.1.13 Métodos de evaluación del desempeño.....	99

2.2	MARCO CONCEPTUAL.....	110
2.3	MARCO CONTEXTUAL	113
2.3.1	Misión	113
2.3.2	Visión.....	113
2.3.3	Valores	113
2.3.4	Mercados.....	114
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		116
3.1	ENFOQUE.....	118
3.1.1	Enfoque Cuantitativo	118
3.1.2	Enfoque Cualitativo	119
3.1.3	Enfoque Mixto	121
3.2	ALCANCE.....	122
3.3	DISEÑO	123
3.4	UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO.....	125
3.4.1	Población.....	125
3.4.2	Tipo de Muestra.	125
3.4.3	Criterios de inclusión y exclusión.....	126
3.4.4	Consideraciones éticas.	127
3.5	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	127
3.6	VARIABLES O CATEGORÍAS.....	128
3.7	ESTRATEGIA PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	130
CAPÍTULO IV: RESULTADOS		132
4.1	GENERALIDADES	132
4.2	ENCUESTA APLICADA	133
4.2.1	Encuesta aplicada a líderes del Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos.	133
4.2.2	Encuesta aplicada a colaboradores del Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos.	180
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN		229
5.	DISCUSIÓN	230
5.1	RELACIÓN CON ANTECEDENTES.....	230
5.2	RELACIÓN CON MARCO REFERENCIAL	232
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.		236
6.1	CONCLUSIONES	237
6.2	LIMITACIONES	243

6.3 RECOMENDACIONES	243
REFERENCIAS.....	249
ANEXOS	253
ANEXO 2: DECLARACIÓN JURADA.....	274
ANEXO 3: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD DONDE SE REALIZÓ LA INVESTIGACIÓN	275
ANEXO 4: CARTA APROBACIÓN TUTORA.....	276
ANEXO 5: CARTA APROBACIÓN LECTORA.	277

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1 Mercados Clínicos de la Empresa	114
Tabla N° 2 Distribución de la Población.	125
Tabla N° 3 Criterios de inclusión y exclusión de la muestra.	126
Tabla N° 4. Género de las jefaturas encuestadas	133
Tabla N° 5. Tipo de Funciones realizadas.....	134
Tabla N° 6. Rango de Edad.....	135
Tabla N° 7. Grado académico.....	136
Tabla N° 8. Estado Civil	137
Tabla N° 9. Tiempo de laborar en la empresa	138
Tabla N° 10. ¿Conoce usted el significado de liderazgo transformacional?	139
Tabla N° 11. ¿Transmite usted entusiasmo y motivación al equipo con el fin de alcanzar las metas propuestas por la empresa?.....	140
Tabla N°12. ¿Usted estimula al equipo para que aporten nuevas ideas, con el fin de que asuman nuevos desafíos en sus puestos de trabajo?.....	142
Tabla N°13. ¿Ayuda e inspira usted a los colaboradores para que se esfuercen por cumplir las metas?	143
Tabla N°14. ¿Tiene usted la capacidad de relacionarse con los colaboradores expresando ideas claras, escuchándolos, y generando un clima organizacional positivo?	144
Tabla N°15. ¿Consigue usted que los colaboradores perciban los objetivos de la empresa como suyos, es decir, involucra al equipo a crear una conciencia común y compartida?.....	145
Tabla N° 16. ¿Muestra usted interés y preocupación sincera por el bienestar de su equipo?....	146
Tabla N° 17. ¿Se preocupa usted como líder por potenciar las fortalezas y el desarrollo de los colaboradores?	146
Tabla N°18. ¿Impulsa usted a que el departamento de recursos humanos invierta en oportunidades de aprendizaje y desarrollo para los colaboradores, para que así repercuta en su rendimiento final?	147
Tabla N°19. ¿Mantiene usted una comunicación constante, fluida y bidireccional con su equipo, fomentando la realimentación, teniendo la mente abierta a nuevas ideas, sugerencias, críticas y objeciones por parte de los colaboradores?	148
Tabla N°20. ¿Valora usted el éxito de los colaboradores, atribuyendo los logros a todo el equipo?.....	149
Tabla N°21. ¿Crea usted un entorno de trabajo positivo, anima a los colaboradores a comprometerse en sus labores?.....	150
Tabla N°22. ¿Ayuda usted a crear un espíritu de equipo, fomenta la colaboración y la cooperación?	151
Tabla N°23. ¿Conoce usted el significado de liderazgo transaccional?	152
Tabla N°24. ¿Considera usted que tiene la capacidad de motivar a su equipo sin que medie algún tipo de incentivo o remuneración?.....	153
Tabla N°25. ¿La empresa o usted reconoce el desempeño del equipo con algún tipo incentivo o reconocimiento?.....	154
Tabla N°26. ¿Considera usted que los colaboradores 74 cuando se les premia o reconoce por los logros obtenidos en su trabajo?.....	155
Tabla N°27. ¿Considera usted que los colaboradores se motivan cuando obtienen incentivos por el buen desempeño?	156

Tabla N°28. ¿La empresa promueve algún tipo de beneficio/recompensa por los resultados o logros alcanzados por los colaboradores?.....	157
Tabla N°29. ¿Considera usted que promover la entrega de incentivos a los colaboradores aumentaría el buen desempeño por parte de ellos?.....	158
Tabla N°30. ¿Considera usted que ?.....	159
Tabla N°31. ¿Utiliza usted técnicas de motivación con los trabajadores para cumplir con los objetivos deseados?.....	160
Tabla N°32. ¿Transmite usted las ideas con su equipo de una forma sencilla, clara y eficaz? .	161
Tabla N°33. ¿Es usted capaz de confiar en su equipo y delegar las tareas sin que tenga que supervisar de cerca el trabajo?	162
Tabla N°34. ¿Conoce usted que significa Liderazgo Disruptivo?.....	163
Tabla N°35. ¿Aportó ideas y sugerencias innovadoras a su equipo de trabajo con el fin de que puedan realizar mejor sus funciones, logrando con ello fomentar la mejora continua?.....	164
Tabla N°36. ¿Considera usted que tiene la capacidad de transformar la visión del equipo y de la organización?	165
Tabla N°37. ¿Es usted capaz de romper las reglas establecidas por la empresa y establecer nuevos objetivos con el fin de lograr mejores resultados?	166
Tabla N°38. ¿Considera usted que transforma los errores o fracasos en un nuevo impulso para buscar soluciones?	167
Tabla N°39. ¿Busca usted la forma de mejorar los procesos en su lugar de trabajo?.....	168
Tabla N°40. ¿Es usted capaz de adoptar nuevas ideas y convertirlas en un reto para transformar y mejorar los procesos por medio de la innovación?.....	169
Tabla N°41. ¿Tiene usted la capacidad adaptarse a las nuevas circunstancias y tener una correcta reacción ante los cambios?.....	170
Tabla N°42. ¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño?.....	171
Tabla N°43. ¿Aplica la empresa un proceso de evaluación del desempeño para evaluar el rendimiento y las competencias?	172
Tabla N°44. ¿Cómo líder usted da el seguimiento con el fin de que los colaboradores realicen las tareas con dedicación, cuidando que se cumpla con los plazos, con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible?.....	173
Tabla N°45. ¿Usted reconoce y motiva el desempeño eficiente del colaborador?	174
Tabla N°46. ¿Cómo líder da usted el apoyo y acompañamiento para que los colaboradores, cumplan con los objetivos o metas establecidas?	175
Tabla N°47. ¿Brinda a su equipo el feedback necesario para ayudarles a mejorar el desempeño y lograr mejores resultados?	176
Tabla N°48. ¿Después de aplicada la evaluación del desempeño, realiza usted planes de mejora para los colaboradores que lo necesiten con el fin de mejorar su rendimiento y competencias?.....	177
Tabla N°49. ¿La empresa brinda el soporte y los recursos necesarios para que los colaboradores alcancen las metas?	178
Tabla N°50. ¿La empresa brinda el soporte y los recursos necesarios para que los colaboradores alcancen las metas?	179
Tabla N°51. Género de los colaboradores encuestados	180
Tabla N°52. Tipo de Función realizada por los colaboradores.....	181
Tabla N°53. Rango de Edad.....	182
Tabla N°54. Grado académico.....	183
Tabla N° 55. Estado Civil	184

Tabla N° 56. Tiempo de laborar en la empresa	185
Tabla N° 57. ¿Conoce usted el significado de liderazgo transformacional?	186
Tabla N° 58. ¿Su líder le transmite entusiasmo, motivación e inspiración con el fin de alcanzar las metas propuestas por la empresa?	187
Tabla N° 59. ¿Su líder lo estimula para que aporte nuevas ideas con el fin de que asuman nuevos desafíos en su puesto de trabajo?	189
Tabla N° 60. Su jefe inmediato le ayuda y lo inspira para que se esfuerce por cumplir las metas?	190
Tabla N° 61. ¿Considera usted que su líder tiene la capacidad de relacionarse con los colaboradores expresando ideas claras, escuchándolos y generando un clima organizacional positivo?	191
Tabla N° 62. ¿Su líder hace que los colaboradores perciban los objetivos de la empresa como suyos, es decir, involucra al equipo a crear una conciencia común y compartida?	192
Tabla N° 63. ¿Su líder muestra interés y preocupación sincera por el bienestar de su equipo?. 194	
Tabla N° 64. ¿Su líder se preocupa por potenciar las fortalezas y el desarrollo de los colaboradores?	195
Tabla N° 65. ¿El líder impulsa a que el departamento de recursos humanos invierta en oportunidades de aprendizaje y desarrollo para los colaboradores, para que así repercuta en el rendimiento final?	196
Tabla N° 66. ¿El líder mantiene una comunicación constante, fluida y bidireccional con el equipo, fomenta la realimentación, tiene la mente abierta a nuevas ideas, sugerencias, críticas y objeciones por parte de los colaboradores?	197
Tabla N° 67. ¿Su líder valora el éxito de los colaboradores, y atribuye los logros a todo el grupo?	198
Tabla N° 68. ¿El líder crea un entorno de trabajo positivo, anima a los colaboradores a comprometerse en sus labores?	199
Tabla N° 69. ¿El líder ayuda a crear un espíritu de equipo, fomenta la colaboración y la cooperación?	200
Tabla N° 70. ¿Conoce usted el significado de liderazgo transaccional?	201
Tabla N° 71. ¿Su líder tiene la capacidad de motivar al equipo sin que medie algún tipo de incentivo o remuneración?	201
Tabla N° 72. ¿La empresa o el líder reconoce el desempeño del equipo con algún tipo remuneración o reconocimiento?	202
Tabla N° 73. ¿Usted mostraría mayor compromiso si se le premia o reconoce por los logros obtenidos en su trabajo?	203
Tabla N° 74. ¿Usted se motiva cuando obtiene incentivos por el buen desempeño?	204
Tabla N° 75. ¿La empresa promueve algún tipo de beneficio/recompensa por los resultados o logros alcanzados por los colaboradores?	205
Tabla N° 76. ¿Considera usted que si se le brindan incentivos aumentaría su desempeño?	206
Tabla N° 77. ¿Considera usted que su líder sabe actuar y reaccionar a las distintas circunstancias que se presenten en la empresa de forma adecuada?	207
Tabla N° 78. ¿Cree usted que el líder utiliza algún tipo de técnica de motivación con el equipo para cumplir con los objetivos deseados?	208
Tabla N° 79. ¿El líder transmite las ideas al equipo de una forma sencilla, clara y eficaz?	209
Tabla N° 80. ¿Su líder es capaz de confiar en el equipo y delegar las tareas sin que tenga que supervisar de cerca su trabajo?	210

Tabla N°81. ¿Sabe usted que significa Liderazgo Disruptivo?	211
Tabla N°82. ¿Su líder aporta ideas y sugerencias innovadoras para hacer mejor las cosas, logrando con ello fomentar la mejora continua?.....	212
Tabla N°83. ¿Su líder tiene la capacidad de transformar la visión del equipo y de la organización?	213
Tabla N°84. ¿Cree usted que su líder es capaz de romper las reglas establecidas por la empresa y establecer nuevos objetivos con el fin de lograr mejores resultados?	214
Tabla N°85. ¿Considera usted que su líder transforma los errores o fracasos en un nuevo impulso para buscar soluciones?.....	215
Tabla N°86. ¿Su líder busca la forma de mejorar los procesos en su lugar de trabajo?	216
Tabla N°87. ¿Considera usted que su líder es capaz de adoptar nuevas ideas y convertirlas en un reto para transformar y mejorar los procesos por medio de la innovación?	217
Tabla N°88. ¿Su líder tiene la capacidad de adaptarse a las nuevas circunstancias y tener una correcta reacción ante los cambios?.....	218
Tabla N°89. ¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño?.....	219
Tabla N°90. ¿Aplica la empresa un proceso de evaluación del desempeño para evaluar el rendimiento y las competencias?	221
Tabla N°91. ¿Su líder da el seguimiento con el fin de que los colaboradores realicen las tareas con dedicación, cuidando que se cumpla con los plazos, con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible?	222
Tabla N°92. ¿Su líder reconoce y motiva el desempeño eficiente del colaborador?.....	223
Tabla N°93. ¿Considera usted que su líder da el apoyo y acompañamiento para que los colaboradores, cumplan con las objetivos o metas establecidas?	224
Tabla N°94. ¿Su líder brinda a su equipo la realimentación necesaria para ayudarles a mejorar el desempeño y lograr mejores resultados?	225
Tabla N°95. ¿Después de aplicada la evaluación del desempeño, su líder realiza planes de mejora para los colaboradores que lo necesiten con el fin de mejorar su rendimiento y competencias?.....	226
Tabla N°96. ¿La empresa brinda el soporte y los recursos necesarios para que los colaboradores alcancen las metas?	226
Tabla N°97. ¿Se les capacita cuando les falta conocimientos para realizar sus funciones?	228

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Modelo de liderazgo basado en las habilidades personales.....	39
Figura N° 2 Modelo de liderazgo basado en las habilidades interpersonales.....	42
Figura N° 3 Los componentes de liderazgo transformacional.....	46
Figura N° 4 Enfoque ruta-meta para la eficacia del liderazgo Pag. 445.....	70
Figura N°5 Efectos internos y externos de los cinco objetivos de desempeño.....	73
Figura N°6 El proceso de gestación del desempeño.....	75
Figura N° 7 Factores que influyen en el desempeño	109
Figura N°8. Proceso cuantitativo.....	119
Figura N° 9. Proceso cualitativo.....	120
Figura N° 10. Género de los líderes encuestados	133
Figura N° 11. Función de jefaturas.....	135
Figura N° 12. Rango de Edad	136
Figura N° 13. Grado académico.	137
Figura N° 14. Estado Civil.....	138
Figura N°15. Tiempo de laborar en la empresa.....	139
Figura N° 16. ¿Conoce usted el significado de liderazgo transformacional?.....	140
Figura N° 17. ¿Transmite usted entusiasmo y motivación al equipo con el fin de alcanzar las metas propuestas por la empresa?.....	141
Figura N°18. ¿Usted estimula al equipo para que aporten nuevas ideas, con el fin de que asuman nuevos desafíos en sus puestos de trabajo?.....	142
Figura N°19. ¿Ayuda e inspira usted a los colaboradores para que se esfuercen por cumplir las metas?	143
Figura N°20. ¿Tiene usted la capacidad de relacionarse con los colaboradores expresando ideas claras, escuchándolos, y generando un clima organizacional positivo?	144
Figura N° 21. ¿Consigue usted que los colaboradores perciban los objetivos de la empresa como suyos, es decir, involucra al equipo a crear una conciencia común y compartida?.....	145
Figura N° 22. ¿Muestra usted interés y preocupación sincera por el bienestar de su equipo?..	146
Figura N° 23. ¿Se preocupa usted como líder por potenciar las fortalezas y el desarrollo de los colaboradores?	147
Figura N°24. ¿Impulsa usted a que el departamento de recursos humanos invierta en oportunidades de aprendizaje y desarrollo para los colaboradores, para que así repercuta en su rendimiento final?	148
Figura N°25. ¿Mantiene usted una comunicación constante, fluida y bidireccional con su equipo, fomentando la realimentación, teniendo la mente abierta a nuevas ideas, sugerencias, críticas y objeciones por parte de los colaboradores?.....	149
Figura N°26. ¿Valora usted el éxito de los colaboradores, atribuyendo los logros a todo el equipo?.....	150
Figura N° 27. ¿Crea usted un entorno de trabajo positivo, anima a los colaboradores a comprometerse en sus labores?.....	151
Figura N°28. ¿Ayuda usted a crear un espíritu de equipo, fomenta la colaboración y la cooperación?	152
Figura N°28. ¿Conoce usted el significado de liderazgo transaccional?.....	153
Figura N°28. ¿Considera usted que tiene la capacidad de motivar a su equipo sin que medie algún tipo de incentivo o remuneración?	154

Figura N°29. ¿La empresa o usted reconoce el desempeño del equipo con algún tipo incentivo o reconocimiento?.....	154
Figura N°30. ¿Considera usted que los colaboradores muestran mayor compromiso cuando se les premia o reconoce por los logros obtenidos en su trabajo?.....	155
Figura N°31. ¿Considera usted que los colaboradores se motivan cuando obtienen incentivos por el buen desempeño?.....	157
Figura N°32. ¿La empresa promueve algún tipo de beneficio/recompensa por los resultados o logros alcanzados por los colaboradores?.....	157
Figura N°33. ¿Considera usted que promover la entrega de incentivos a los colaboradores aumentaría el buen desempeño por parte de ellos?.....	158
Figura N°34. ¿Considera usted que sabe actuar y reaccionar de forma adecuada a las distintas circunstancias que se le presenten?.....	160
Figura N°35. ¿Utiliza usted técnicas de motivación con los trabajadores para cumplir con los objetivos deseados?.....	161
Figura N°36. ¿Transmite usted las ideas con su equipo de una forma sencilla, clara y eficaz?.....	162
Figura N°37. ¿Es usted capaz de confiar en su equipo y delegar las tareas sin que tenga que supervisar de cerca el trabajo?.....	163
Figura N°38. ¿Conoce usted que significa Liderazgo Disruptivo?.....	164
Figura N°39. ¿Aportó ideas y sugerencias innovadoras a su equipo de trabajo con el fin de que puedan realizar mejor sus funciones, logrando con ello fomentar la mejora continua?.....	165
Figura N°40. ¿Considera usted que tiene la capacidad de transformar la visión del equipo y de la organización?.....	166
Figura N°41. ¿Es usted capaz de romper las reglas establecidas por la empresa y establecer nuevos objetivos con el fin de lograr mejores resultados?.....	167
Figura N°42. ¿Considera usted que transforma los errores o fracasos en un nuevo impulso para buscar soluciones?.....	168
Figura N°43. ¿Busca usted la forma de mejorar los procesos en su lugar de trabajo?.....	169
Figura N°44. ¿Es usted capaz de adoptar nuevas ideas y convertirlas en un reto para transformar y mejorar los procesos por medio de la innovación?.....	170
Figura N°45. ¿Tiene usted la capacidad adaptarse a las nuevas circunstancias y tener una correcta reacción ante los cambios?.....	171
Figura N°46. ¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño?.....	172
Figura N°47. ¿Aplica la empresa un proceso de evaluación del desempeño para evaluar el rendimiento y las competencias?.....	173
Figura N°48. ¿Cómo líder usted da el seguimiento con el fin de que los colaboradores realicen las tareas con dedicación, cuidando que se cumpla con los plazos, con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible?.....	174
Figura N°49. ¿Usted reconoce y motiva el desempeño eficiente del colaborador?.....	175
Figura N°50. ¿Cómo líder da usted el apoyo y acompañamiento para que los colaboradores, cumplan con los objetivos o metas establecidas?.....	176
Figura N°51. ¿Brinda a su equipo el feedback necesario para ayudarles a mejorar el desempeño y lograr mejores resultados?.....	177
Figura N°52. ¿Después de aplicada la evaluación del desempeño, realiza usted planes de mejora para los colaboradores que lo necesiten con el fin de mejorar su rendimiento y competencias?.....	178
Figura N°53. ¿La empresa brinda el soporte y los recursos necesarios para que los colaboradores alcancen las metas?.....	179

Figura N°54. ¿Se les capacita a los colaboradores de su equipo de trabajo cuando les falta conocimientos para realizar sus funciones?.....	180
Figura N°55. Género de los colaboradores encuestados	181
Figura N°56. Tipo de Función realizada por los colaboradores	181
Figura N°57. Rango de Edad.....	183
Figura N°58. Grado Académico	184
Figura N° 59. Estado Civil.....	185
Figura N°60. Tiempo de laborar en la empresa.....	186
Figura N° 61. ¿Conoce usted el significado de liderazgo transformacional?.....	187
Figura N°62. ¿Su líder le transmite entusiasmo, motivación e inspiración con el fin de alcanzar las metas propuestas por la empresa?	188
Figura N°63. ¿Su líder lo estimula para que aporte nuevas ideas con el fin de que asuman nuevos desafíos en su puesto de trabajo?.....	189
Figura N°64. Su jefe inmediato le ayuda y lo inspira para que se esfuerce por cumplir las metas?	190
Figura N°65. ¿Considera usted que su líder tiene la capacidad de relacionarse con los colaboradores expresando ideas claras, escuchándolos y generando un clima organizacional positivo?.....	191
Figura N°66. ¿Su líder hace que los colaboradores perciban los objetivos de la empresa como suyos, es decir, involucra al equipo a crear una conciencia común y compartida?.....	193
Figura N°67. ¿Su líder muestra interés y preocupación sincera por el bienestar de su equipo? 194	
Figura N°68. ¿Se preocupa usted como líder por potenciar las fortalezas y el desarrollo de los colaboradores?	195
Figura N°69. ¿El líder impulsa a que el departamento de recursos humanos invierta en oportunidades de aprendizaje y desarrollo para los colaboradores, para que así repercuta en el rendimiento final?.....	196
Figura N°70. ¿El líder mantiene una comunicación constante, fluida y bidireccional con el equipo, fomenta la realimentación, tiene la mente abierta a nuevas ideas, sugerencias, críticas y objeciones por parte de los colaboradores?	197
Figura N°71. ¿Su líder valora el éxito de los colaboradores, y atribuye los logros a todo el grupo?	198
Figura N°72. ¿El líder crea un entorno de trabajo positivo, anima a los colaboradores a comprometerse en sus labores?.....	199
Figura N°73. ¿El líder ayuda a crear un espíritu de equipo, fomenta la colaboración y la cooperación?	200
Figura N°74. ¿Conoce usted el significado de liderazgo transaccional?.....	201
Figura N°75. ¿Su líder tiene la capacidad de motivar al equipo sin que medie algún tipo de incentivo o remuneración?.....	202
Figura N°76. ¿La empresa o el líder reconoce el desempeño del equipo con algún tipo remuneración o reconocimiento?.....	202
Figura N°77. ¿Usted mostraría mayor compromiso si se le premia o reconoce por los logros obtenidos en su trabajo?.....	204
Figura N°78. ¿Usted se motiva cuando obtiene incentivos por el buen desempeño?	205
Figura N°79. ¿La empresa promueve algún tipo de beneficio/recompensa por los resultados o logros alcanzados por los colaboradores?.....	206
Figura N°80. ¿Considera usted que si se le brindan incentivos aumentaría su desempeño?.....	206

Figura N°81. ¿Considera usted que su líder sabe actuar y reaccionar a las distintas circunstancias que se presenten en la empresa de forma adecuada?	208
Figura N°82. ¿Cree usted que el líder utiliza algún tipo de técnica de motivación con el equipo para cumplir con los objetivos deseados?	209
Figura N°83. ¿El líder transmite las ideas al equipo de una forma sencilla, clara y eficaz?	210
Figura N°84. ¿Su líder es capaz de confiar en el equipo y delegar las tareas sin que tenga que supervisar de cerca su trabajo?	211
Figura N°85. ¿Sabe usted que significa Liderazgo Disruptivo?	211
Figura N°86. ¿Su líder aporta ideas y sugerencias innovadoras para hacer mejor las cosas, logrando con ello fomentar la mejora continua?	213
Figura N°87. ¿Su líder tiene la capacidad de transformar la visión del equipo y de la organización?	214
Figura N°88. ¿Cree usted que su líder es capaz de romper las reglas establecidas por la empresa y establecer nuevos objetivos con el fin de lograr mejores resultados?	215
Figura N°89. ¿Considera usted que su líder transforma los errores o fracasos en un nuevo impulso para buscar soluciones?	216
Figura N°90. ¿Su líder busca la forma de mejorar los procesos en su lugar de trabajo?	217
Figura N°91. ¿Considera usted que su líder es capaz de adoptar nuevas ideas y convertirlas en un reto para transformar y mejorar los procesos por medio de la innovación?	218
Figura N° 92. ¿Su líder tiene la capacidad de adaptarse a las nuevas circunstancias y tener una correcta reacción ante los cambios?	219
Figura N° 93. ¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño?	220
Figura N° 94. ¿Aplica la empresa un proceso de evaluación del desempeño para evaluar el rendimiento y las competencias?	221
Figura N° 95. ¿Su líder da el seguimiento con el fin de que los colaboradores realicen las tareas con dedicación, cuidando que se cumpla con los plazos, con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible?	222
Figura N° 96. ¿Su líder reconoce y motiva el desempeño eficiente del colaborador?	223
Figura N° 97. ¿Considera usted que su líder da el apoyo y acompañamiento para que los colaboradores, cumplan con las objetivos o metas establecidas?	224
Figura N° 98. ¿Su líder brinda a su equipo la realimentación necesaria para ayudarles a mejorar el desempeño y lograr mejores resultados?	225
Figura N° 99. ¿Después de aplicada la evaluación del desempeño, su líder realiza planes de mejora para los colaboradores que lo necesiten con el fin de mejorar su rendimiento y competencias?	226
Figura N° 100. ¿La empresa brinda el soporte y los recursos necesarios para que los colaboradores alcancen las metas?	227
Figura N° 101. ¿Se les capacita cuando les falta conocimientos para realizar sus funciones? .	228

AGRADECIMIENTOS

Antes que nada, le quiero agradecer a Dios por permitirme llegar en donde estoy, porque es quien me ha guiado a lo largo de este proceso de universidad y el que me ha ayudado a salir adelante en aquellos momentos de dificultad y debilidad, agradezco a mi esposo por su apoyo incondicional, a mi hermana por impulsarme a seguir adelante y concluir con este proceso, a Vanessa quien me brindó su apoyo para llevar a cabo esta investigación en su lugar de trabajo, y muy especialmente quiero agradecer a la profesora y mi tutora Susana Araya por su dedicación y paciencia, definitivamente gracias a su guía, y su profesionalismo, fue lo que me ayudó a concluir con este proceso; solo me queda agradecerle por toda la ayuda y el tiempo brindado. ¡Muchas Gracias!

Y por último un agradecimiento sincero a la universidad que me ha formado tanto, y me ha permitido cumplir mi sueño de ser una profesional.

DEDICATORIA

A Dios por ser el pilar fundamental en todo lo que soy; por darme la oportunidad de vivir y estar conmigo en cada paso que doy; por haber puesto en mi camino a personas quienes han sido mi soporte y compañía durante todo mi periodo de estudio.

Adicionalmente quiero dedicar mi tesis a mi esposo e hijo que me dan las fuerzas para seguir adelante día con día, y a seguir continuando con mis estudios.

RESUMEN Y PALABRA CLAVE

El liderazgo es un concepto que ha venido evolucionando en el tiempo y hoy en día se ha convertido en una herramienta crucial para el mundo empresarial, porque permite inspirar y motivar al equipo de trabajo, ejerciendo influencia en el desempeño laboral de los colaboradores, con el objetivo de cumplir con las metas establecidas por la organización.

Un buen líder es aquel que tiene la capacidad de dirigir, comunicar, motivar e influir de manera positiva a su equipo de trabajo, y a base de esto los trabajadores de la organización puedan lograr cumplir con los objetivos por medio de un desempeño exitoso.

Un liderazgo exitoso dentro de una organización ayudará a la empresa conseguir los resultados que se necesitan para cumplir con las metas, mejorara el trabajo en equipo, motivara e inspirara a los colaboradores a potenciar sus fortalezas obteniendo un compromiso positivo, de lo que sin duda mejorara el rendimiento de los colaboradores para alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

En el mercado laboral entre más cualidades y actitudes positivas tenga un líder, mejor desempeño laboral por parte de los trabajadores, y es que no es un secreto saber que en la actualidad las empresas necesitan de líderes capaces de fortalecer el clima organizacional, maximizar beneficios para la empresa y que adicionalmente puedan promover un buen desarrollo laboral y profesional con los colaboradores.

Es importante destacar que en una organización no siempre se cuenta con la persona adecuada para liderar un equipo de trabajo, la falta de liderazgo en una empresa sin duda siempre repercutirá de manera negativa en los trabajadores y equipos de trabajo, generando la falta de

compromiso, poca motivación, mal clima laboral, un bajo rendimiento y la baja productividad, es por esto que es importante conocer cómo se maneja el liderazgo en las empresas.

La presente investigación se propone como objetivo general analizar el liderazgo de las jefaturas del Departamento de Calidad en una empresa de manufactura de dispositivos médicos y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores, en el primer cuatrimestre del 2023.

En relación con lo detallado anteriormente para el desarrollo de la presente investigación se determinó que la misma tiene un enfoque cuantitativo ya que; como lo indica el libro *Metodología de la Investigación las Rutas Cualitativas, Cuantitativas y Mixtas* (Hernández y Mendoza, 2018) “Parte de una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica” (p.5), donde se obtuvieron datos numéricos por medio de un cuestionario con preguntas cerradas, abiertas y semiabiertas, el cual fue el principal instrumento para recopilar la información de 39 colaboradores y 3 jefaturas que se encuentran laborando en una empresa de manufactura de dispositivos médicos, en el Departamento de calidad, ubicada en Zona Franca Metropolitana, S.A, en Barreal de Heredia con el fin de obtener conclusiones y recomendaciones.

Dentro de los principales resultados que arrojó esta investigación, se pudo observar que los líderes de la empresa si influyen de manera positiva en el desempeño laboral de los colaboradores, lográndose tener un equipo inspirado, motivado y productivo. Además, cabe destacar que acuerdo con la influencia que los líderes logran ejercer sobre su equipo, se obtiene colaboradores altamente comprometidos con la organización, con un potencial efectivo aumentado la productividad, el buen desempeño laboral y creación de un entorno de trabajo positivo.

Así mismo sobre identificar el estilo de liderazgo aplicado por los líderes, el más aplicado es el liderazgo transformacional y transaccional, en el cual se concluye que son líderes enfocados

en alentar e inspirar al equipo para alcanzar un desarrollo personal y profesional en ellos y que además son líderes que guían y motivan a los colaboradores con el fin de trabajar hacia la consecución de metas recompensándolos por su productividad.

Palabras clave: Liderazgo, desempeño laboral, motivación, compromiso, clima organizacional, rendimiento.

ABSTRACT

Leadership is a concept that has evolved over time and today has become a crucial tool for the business world, because it allows inspiring and motivating the work team, exerting influence on the work performance of collaborators, with the goal of meeting the goals set by the organization.

A good leader is one who has the ability to direct, communicate, motivate and positively influence his work team, and based on this, the organization's workers can achieve the objectives through successful performance.

Successful leadership within an organization will help the company achieve the results needed to meet goals, improve teamwork, motivate and inspire employees to enhance their strengths by obtaining a positive commitment, which will undoubtedly improve the performance of collaborators to achieve the objectives proposed by the organization.

In the labor market, the more qualities and positive attitudes a leader has, the better job performance by the workers, and it is not a secret to know that companies currently need leaders capable of strengthening the organizational climate, maximizing benefits for the company and that can additionally promote a good labor and professional development with the collaborators.

It is important to note that in an organization there is not always the right person to lead a work team, the lack of leadership in a company will undoubtedly always have a negative impact on workers and work teams, generating a lack of commitment, low motivation, bad work environment, low performance and low productivity, which is why it is important to know how leadership is managed in companies.

The present investigation proposes as a general objective to analyze the leadership of the heads of the Quality Department in a medical device manufacturing company and its influence on the work performance of collaborators, in the first four-month period of 2023.

In relation to what was detailed above for the development of this research, it was determined that it has a quantitative approach since; as indicated in the book *Research Methodology the Qualitative, Quantitative and Mixed Routes* (Hernández and Mendoza, 2018) “It starts from an idea that is delimited and, once delimited, objectives and research questions are generated, the literature is reviewed and a framework or theoretical perspective is built” (p.5), where numerical data was obtained through a questionnaire with closed, open and semi-open questions, which was the main instrument to collect information from 39 collaborators and 3 managers who were They are working in a medical device manufacturing company, in the Quality Department, located in Zona Franca Metropolitana, S.A, in Barreal de Heredia in order to obtain conclusions and recommendations.

Among the main results that this research yielded, it was observed that the company leaders do positively influence the work performance of the collaborators, achieving an inspired, motivated and productive team. Furthermore, it is worth noting that according to the influence that the leaders exert on their team, it is possible to have highly committed collaborators with the organization where, based on their correct influence, they are able to bring out the best potential of the collaborators, increasing their productivity, good work performance and creating a positive work environment.

Likewise, regarding identifying the leadership style applied by leaders, the most applied is transformational and transactional leadership, in which it is concluded that they are leaders focused on encouraging and inspiring the team to achieve personal and professional development

in them and that they also They are leaders who guide and motivate employees in order to work towards achieving goals, rewarding them for their productivity.

Keywords: Leadership, job performance, motivation, commitment, organizational climate, performance.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

Toda organización debe contar con líderes que tengan la capacidad de guiar, dirigir e inspirar a los equipos de trabajo, los cuales pueden influir de manera positiva en el desempeño y rendimiento laboral de los colaboradores.

La investigación realizada por (Aguilar, 2015) titulada *“El Liderazgo Del Equipo Gerencial y su Impacto en la mejora de las relaciones interpersonales en La Empresa Eléctrica De Guatemala, S.A.”* tomó una muestra de 18 Jefes de Departamento de la empresa Eléctrica de Guatemala S.A (EEGSA) donde se evidenció que el estilo de liderazgo del equipo gerencial impacta en las relaciones interpersonales, los líderes manifestaron características del liderazgo transformacional, tales como enfoque a resultados, desarrollo de colaboradores, modestia y sincera humildad, responsabilidad, autenticidad, credibilidad y legitimidad además de lealtad y compromiso que se convierten en ejemplo, además mostraron competencias como: gerenciamiento de personas, comunicación efectiva, orientación al logro, orientación al servicio.

Además, el desarrollo de las relaciones interpersonales en EEGSA a partir del estilo de liderazgo predominante se caracteriza por alcanzar en los colaboradores ambiente de respeto y cordialidad, se manifiesta apertura hacia las nuevas ideas, se mantiene un proceso de retroalimentación constante que genera comunicación efectiva entre jefes y pares. A nivel organizacional genera estabilidad laboral, identificación con la empresa, práctica de valores, mejora de clima laboral, compromiso con el cumplimiento metas, buen desempeño y equipos de alto rendimiento.

En concordancia con la tesis desarrollada por (Guzman, 2017) llamada *“El Liderazgo como un eficiente motivador para el desarrollo del Talento Humano”* cuya muestra seleccionada fue de

20 personas de la empresa Quarry Jeans, donde se logró determinar que un líder es un eficiente motivador para el desarrollo del talento humano en las organizaciones, y que la generación de nuevas ideas ayuda al equipo de trabajo a mejorar y a tomar decisiones basadas en las opiniones de los demás sin salir de los objetivos.

La tesina elaborada por (Salas, 2017) titulada “*Análisis del estilo de liderazgo presente en el Departamento de Pagos y Beneficios del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Intel De Costa Rica 2017*” del cual se tomó como población a 70 colaboradores, donde se logró demostrar que tanto los gerentes como los colaboradores tienen una percepción correcta de cada estilo de liderazgo, ambos coinciden en que el 90% de los gerentes tienen un enfoque en las tareas sin dejar de lado a las personas, y tienen cuidado de cumplir los objetivos, con un alto interés en el personal, por lo cual los resultados salieron muy equilibrados entre tareas y personas. Se concluye que según los empleados y los gerentes el estilo de liderazgo predominante es el líder de equipo, lo cual se cataloga como el estado ideal, son líderes que son buenos en el cumplimiento de objetivos y resultados, pero a su vez buenos en el trato con la gente; son proactivos, emprendedores y generan un ambiente organizacional de confianza y logros.

Por tanto, (Osores, 2019) en su estudio realizado “*Liderazgo organizacional y productividad laboral en los trabajadores de CMAC Huancayo S.A del distrito de Huancayo 2019*” la población elegida fue de 161 trabajadores de CMAC Huancayo S.A, dicha investigación evidenció que existe una relación directa y significativa entre la capacidad de planificación y la eficiencia laboral en los trabajadores de CMAC Huancayo S.A., donde indicaron que un buen liderazgo debe ser organizado y ordenado, determinando que esto no solo ayudará a ver las metas más claras sino que también hará que el trabajador sea más eficiente y ágil en la toma de decisiones. Asimismo que también existe una relación directa y significativa entre la capacidad de motivar y

la satisfacción laboral en los trabajadores, donde se resalta que la motivación mueve e impulsa a los cambios, y si se ejerce en los colaboradores, ayuda a que ellos se sientan cómodos y satisfechos con su lugar de trabajo y con su líder.

Finalmente se concluye que la capacidad de dirigir por parte de los líderes y la eficacia laboral en los trabajadores de CMAC Huancayo S.A. del distrito de Huancayo, en el año 2019 si está relacionada de forma directamente proporcional, por lo que se destaca que la productividad laboral requiere de una capacidad de dirección para que los trabajadores sean eficaces en sus funciones.

La investigación realizada por (Amussah, 2020) llamada “*Leadership Styles And Its Impact On Employee Performance*” de la que utilizó una población de 334 colaboradores de la empresa Chi limited, donde se evidenció que de los estilos de liderazgo estudiados autoritario, transaccional, transformacional y laissez-faire todos tuvieron una correlación significativa entre sí, excepto el liderazgo autoritario que tiene una relación negativa con el desempeño de los trabajadores, haciendo hincapié que el estilo de liderazgo transformacional es el más efectivo en la empresa, no obstante en la empresa se ejecutan múltiples estilos de liderazgo lo que repercute de forma negativa en el desempeño ya que la empresa no utilizaba un estilo de liderazgo definido, razón por la que la empresa obtuvo una caída en la productividad.

Por otra parte (Aquino, 2022) presentó su estudio llamado “*El Liderazgo y la productividad del Área de Ventas en la empresa Tropi Motors ubicada en el cantón La Libertad, provincia de Santa Elena*” de la cual se utilizó una muestra a cinco empleados y los dos jefes del área de ventas, aplicando un muestreo no probabilístico intencional pues es el método más apropiado cuando se tiene una cierta cantidad de fuentes de datos que pueden aportar a un estudio limitado.

Se concluye que el tipo de liderazgo que se emplea en esta organización es el democrático pues el líder busca la participación activa de cada uno de los subordinados en la toma de decisiones para que éstos adquieran los conocimientos necesarios para analizar las situaciones que se presentan y se pueda llegar a una solución efectiva, manteniendo así un ambiente laboral adecuado para resolver los conflictos.

Adicionalmente la productividad del área de ventas se ve afectada al disminuir el interés e importancia de los líderes de la empresa, pues el liderazgo democrático si bien promueve la participación del grupo de trabajo, eso no necesariamente quiere decir que se estén tomando las mejores decisiones en cuanto a las actividades que se llevan a cabo.

En relación con lo anterior se determinó que el liderazgo influye en la productividad del personal, demostrando que, si estos no sienten el apoyo y guía de parte del líder, no continúan con sus actividades de forma adecuada, pues ellos quieren que se les imparta conocimientos y se les dé una formación adecuada para ser más productivos.

1.1.2 Delimitación del problema

La investigación se llevará a cabo en el primer cuatrimestre del 2023, para los colaboradores que trabajan en el Departamento de Calidad, en una empresa de manufactura de dispositivos médicos, ubicada en Barreal de Heredia, Zona Franca Metropolitana, S.A

1.1.3 Justificación

En la actualidad las empresas necesitan de líderes que puedan cumplir con los objetivos empresariales y que éstos sean suficientemente hábiles para hacer partícipe a sus equipos para alcanzar las metas propuestas, es por esto que para toda empresa es crucial asegurarse de poseer el talento humano adecuado para obtener resultados exitosos y lograr el crecimiento de la compañía.

El investigar sobre liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores se considera importante realizar, ya que trae múltiples ventajas, no solo para los trabajadores sino también para la empresa, permitiendo fomentar el cambio, aumentando el rendimiento y logrando conocer que al ejercer un adecuado liderazgo en la empresa se adquieren beneficios exitosos.

La intención de investigar este tema es porque a nivel personal me permite aprender cómo ser un buen líder, adquirir nuevas habilidades; permitiéndome crecer y desarrollarme en el ámbito personal y laboral, y así crear valor a futuro, promoviendo la excelencia en mi trabajo y en mi vida diaria.

De acuerdo con lo anterior esta investigación se realizará con el fin de analizar el tipo de liderazgo que tienen las jefaturas de dicho departamento, en relación con la influencia en el desempeño laboral de los trabajadores, para así identificar si el rendimiento que se ha obtenido en ellos ha sido ascendente de acuerdo con sus líderes.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo influye el liderazgo de las jefaturas del Departamento de Calidad en una empresa manufacturera de dispositivos médicos, en el desempeño laboral de los colaboradores, en el primer cuatrimestre 2023?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Analizar el liderazgo de las jefaturas del Departamento de Calidad en una empresa de manufactura de dispositivos médicos y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores, en el I Cuatrimestre 2023.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar el estilo de liderazgo que aplican las jefaturas del Departamento de Calidad, con el fin de determinar la forma en que se está aplicando en la empresa
- b) Determinar la influencia del liderazgo en el desempeño de los colaboradores en relación con el rendimiento.
- c) Elaborar recomendaciones en relación a los resultados obtenidos sobre el tipo de liderazgo aplicado y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores, con el fin de fortalecer y mejorar el rendimiento.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Concepto de Liderazgo

Las empresas de hoy en día necesitan de líderes capaces de influir en el proceso y desarrollo laboral de los colaboradores, permitiendo generar influencia en el desempeño laboral y logrando sacar el mejor potencial de estos, pues los líderes son quienes motivan e inspiran al equipo para lograr cualquier resultado a través del cumplimiento de los objetivos propuestos y así la empresa logre una transformación exitosa.

El autor Idalberto Chiavenato (2017) en su libro *Comportamiento Organizacional* nos cuenta que “un líder eficaz es una persona que se relaciona, entra en contacto con los demás y está muy visible para todos los miembros de su equipo y de su organización.” (p.220).

Por consiguiente, también se menciona en el libro del autor Idalberto Chiavenato (2017) llamado *Comportamiento Organizacional* que:

Las empresas requieren líderes que las dirijan correctamente, pues el liderazgo es la manera más eficaz de renovar y revitalizar las organizaciones y llevarlas al éxito y a la competitividad. Sin liderazgo, las organizaciones corren el peligro de vagar sin metas ni rumbo definido. (Chiavenato, *Comportamiento Organizacional*, 2017)

Podemos mencionar que los líderes son los responsables de que se cumplan con los resultados de la empresa, esto, según las metas trazadas por cada organización, para toda empresa es de vital importancia contar con un líder capaz de motivar e inspirar a su equipo, con el fin de retarlos a cumplir con los objetivos.

Según los autores (Robbins & Judge, 2017) de su libro titulado *Comportamiento organizacional* mencionan que el liderazgo: “se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de una visión o conjunto de metas.” (p.383).

Más adelante también mencionan que:

Las organizaciones necesitan un liderazgo firme y una gerencia sólida para alcanzar una eficacia óptima. Se necesitan líderes que desafíen el *statu quo*, que generen visiones del futuro y que inspiren a los miembros de las organizaciones para que deseen hacer realidad esas visiones. (Robbins & Judge, 2017).

En relación con lo anterior uno de los retos que presentan las organizaciones para el logro de un liderazgo eficaz es el de contar con líderes capaces de poder motivar, inspirar e influir de manera positiva a los colaboradores, y si bien es cierto una habilidad primordial para lograrlo es una correcta inteligencia emocional, pues contando con esta les resulta más fácil el poder influir en las personas.

2.1.2 Características de liderazgo

Según el blog de Crehana, existen diversas características del liderazgo que debe poseer un líder, las cuales son fundamentales para el éxito de cualquier organización:

- a. **Confianza en sí mismo:** Cuando se habla de confianza en sí mismo, se hace referencia a la seguridad que tiene una persona sobre sus habilidades y su capacidad para gestionar un equipo de trabajo y poder resolver, de manera práctica y eficaz, las distintas eventualidades que se presenten en el día a día durante el desarrollo de un proyecto.
- b. **Compromiso:** Un líder comprometido con el objetivo es lo que marcará la diferencia entre el éxito del proyecto o su fracaso. Para ello, debes utilizar tu pasión y entusiasmo, para lograr contagiar al equipo de trabajo y motivarlos a todos a sentirse parte del proyecto, por muy mínima que sea su contribución.

- c. **Adaptación al cambio:** Capacidad de adaptación al cambio es lo que permite a los líderes entender las circunstancias de la coyuntura y evaluar el escenario para tomar las decisiones adecuadas en beneficio del objetivo y de la compañía, lo que representa también una de las cualidades de un buen líder: la toma de decisiones.
- d. **Organización:** una de las cualidades de un líder es tener como principal objetivo la organización dentro del espacio de trabajo. Organizar y delegar van de la mano de las características de un líder. No puede haber uno sin el otro, es decir, un buen líder no puede delegar si no tiene organizado el proyecto y cuáles son los pasos a seguir. De lo contrario, al delegar tareas a cada uno de los miembros del equipo, se organiza cada una de las etapas del proyecto y se trabaja de manera constante y sin retrasos. El saber delegar está influenciado, a su vez, por la confianza en sí mismo y el compromiso, ya que, para poder delegar de manera efectiva y adecuada, el líder debe conocer las fortalezas y “debilidades” de los integrantes del equipo que lidera.
- e. **Capacidad de inspirar a otros:** Encontrar un liderazgo verdaderamente inspirador es un elemento invaluable en nuestros días, por lo que los colaboradores agradecen cuando sucede. Si bien las características del liderazgo son cualidades de un líder, con ellas es posible influenciar la actitud y el comportamiento de las personas que tienen un papel activo dentro de la empresa y un proyecto en específico. Esta cualidad de poder

influenciar, y hasta transformar, la visión y actitud de una persona es sin lugar a dudas características de un buen liderazgo.

Estas características del liderazgo también permiten a un líder comprometido con su equipo de trabajo potenciar el talento de aquellas personas que necesitan un pequeño empujón para lograr los objetivos que se planteen.

- f. **Carácter:** Todo líder debe contar con determinadas cualidades que lo hagan marcar la diferencia frente a sus demás compañeros por su manera de actuar.

Importantes cualidades que deben estar presentes en un líder y ser el elemento diferenciador.
- g. **Humildad:** El líder no es el único elemento importante dentro de un equipo de trabajo ya que, si bien su labor es esencial para la culminación correcta de los objetivos, también forma parte de un engranaje
- h. **Reconocimiento:** Reconocer el esfuerzo de los participantes del proyecto es aumentar la confianza y la compenetración del grupo de trabajo.

Cuando esto sucede, el éxito está a la vuelta de la esquina.
- i. **Honestidad:** El trabajo de un líder es ayudar a sus compañeros a progresar realizando, de manera adecuada, comentarios y críticas que vayan en pro del crecimiento personal de un integrante de su equipo de trabajo.
- j. **Capacidad para resolver problemas:** Una persona en posición de liderazgo debe ser capaz de analizar, diagnosticar y resolver cualquier tipo de problema que se presente dentro de su compañía.

- k. **Habilidades de comunicación:** Uno de los rasgos característicos del liderazgo son las habilidades de comunicación, ya que los líderes deben ser capaces de comunicarse con un rango de personas muy amplio. La capacidad de un líder de transmitir la información de la forma apropiada tiene efectos directos sobre el rendimiento de las organizaciones, cuando la comunicación forma parte de las cualidades de un líder de empresa, es posible transmitir la visión de la organización con mayor facilidad, generar confianza, y obtener mejores resultados de parte de los equipos de trabajo.
- l. **Inteligencia emocional:** Si hablamos de qué características debe tener un líder, tenemos que mencionar también la inteligencia emocional. De hecho, la *Society for Human Resources Management (SHRM)* señala que entre todas las cualidades de un líder, uno de los aspectos más importantes es su capacidad de ser consciente de sus emociones, tener autocontrol, y saber cómo lidiar con las emociones de los demás.
- Hay que tener en cuenta que la inteligencia emocional es la capacidad de entender cómo las emociones pueden dirigir la conducta de las personas, y es importante conocer las formas en las que ese conocimiento se puede utilizar para motivar a los demás.
- m. **Capacidad para pensar estratégicamente:** La capacidad de pensar de forma estratégica indica que una persona puede tomar decisiones que beneficien a la empresa, y que puede resolver los problemas que se presenten. Se trata de una de las cualidades del liderazgo que habilitan a

una persona para comprender por qué hace las cosas, sabe cuáles son las necesidades detrás de cada tarea, y entiende cómo cada decisión tiene efectos sobre los objetivos generales de la organización. (Machuca, 2022)

Características del liderazgo: ¿cuál es el secreto detrás de un gran líder?

<https://www.crehana.com/blog/liderazgo-equipos/caracteristicas-liderazgo/>

De acuerdo con lo anterior podemos mencionar que cuando un líder cuenta con todas estas características tendrá la capacidad para tomar decisiones, resolver problemas, gestionar y delegar tareas e influir en el comportamiento de los colaboradores de manera eficaz, pues todas estas características le permitirán al líder transformarse en la mejor versión de sí mismo, beneficiando a la empresa y ofreciendo a su equipo seguridad, confianza, satisfacción, motivación y la oportunidad de desarrollarse profesionalmente en la vida laboral.

2.1.3 Características de un líder

En el libro llamado Habilidades Directivas de la autora (Madrigal, 2017) nos detalla algunas características indispensables de un líder, las cuales detallaremos en breve a continuación:

- Buen comunicador.
- Orientado a la realidad y a la acción.
- Flexible, adaptable, capaz de salir de esquemas mentales rígidos.
- Positivo, seguro, independiente, capaz de analizar en forma objetiva los hechos.
- Ambicioso: estimulado por una alta necesidad de logro.

- Animoso y valiente: dispuesto a tomar decisiones, afrontar riesgos, echarse la culpa y afrontar las consecuencias.
- Intuitivo y comprensivo: capaz de captar los diversos fenómenos emocionales de los individuos.
- Responsable: capaz de vivir su puesto como un compromiso más que como un privilegio. Motivador de individuos y grupos, porque los conoce, dialoga y tiene fe en ellos; porque sabe que el mayor estímulo para un colaborador es que el jefe espere de él más de lo que él mismo espera de sí.
- Innovador
- Honesto y sincero: habituado a hablar con la verdad, a organizar pidiendo la cooperación en vez de seducir con promesas, ya que distingue bien entre liderazgo genuino y demagogia.
- Receptor, empático, sobre todo para escuchar quejas y reclamaciones.
- Consciente de que una de las grandes necesidades de los individuos es la de sentirse seguros.
- Tiene confianza en las capacidades creativas del grupo y se aparta del paternalismo que coarta e inhibe. (p.32)

En relación con las características de liderazgo mencionadas anteriormente, es de vital importancia que el líder pueda convertirse para su equipo en un modelo a seguir, sin duda alguna

se requiere de mucha dedicación el poder contar con todas estas, no obstante, el poder ponerlas en práctica se logrará sacar lo mejor de los colaboradores, consiguiendo con ello cumplir con las metas y objetivos deseados.

2.1.4 Habilidades relacionadas con la eficacia del liderazgo

Dentro de las características de liderazgo, es importante mencionar que todo líder debe poseer ciertas habilidades que son indispensables en el mercado laboral, de manera que con estas se logre conseguir un mayor éxito, es por esto que en el libro titulado Comportamiento organizacional del autor (Chiavenato, 2017) se destacan las siguientes habilidades:

- a) **Flexibilidad cultural:** En los negocios internacionales, esta habilidad se refiere a la atención y la sensibilidad hacia otras culturas. Aun en las organizaciones nacionales, esta habilidad es crítica para tener éxito, debido a la creciente diversidad. Los líderes deben ser capaces no sólo de administrar, sino también, y sobre todo, de reconocer y apreciar el valor de las diferencias en las organizaciones.
- b) **Habilidades para la comunicación.** Los líderes eficaces son diestros para comunicar, sea de forma escrita, oral o no verbal.
- c) **Habilidades relacionadas con las personas.** Dado que las personas forman parte de la eficacia del liderazgo, el líder debe ser capaz de crear un clima de aprendizaje, diseñar y dirigir programas de capacitación, transmitir información y experiencias, permitir el acceso a los resultados, ofrecer asesoría para el desarrollo profesional, promover el cambio organizacional y adaptar el material del aprendizaje.

d) **Creatividad.** La capacidad de solucionar problemas, innovar y crear es una ventaja competitiva en el mundo actual. El líder no sólo debe ser creativo, sino también generar un clima que fomente la creatividad de los demás.

e) **Aprendizaje autodirigido.** Esta habilidad se refiere a la necesidad de adquirir nuevos conocimientos y habilidades en forma continua. En tiempos de transformaciones drásticas y competitividad global, los líderes deben cambiar permanentemente y tener capacidad de aprender solos. (pp.223-224).

Las definiciones descritas anteriormente explican como la formación de habilidades de liderazgo son de suma importancia para las empresas. Cuando un líder logra desarrollarlas son capaces de transformar una organización, podran promover la excelencia y la creatividad en sus colaboradores, infundiéndoles confianza en sus funciones diarias y dando el apoyo necesario para que tanto el equipo y la empresa logren el éxito.

Por tal razón, es muy importante que todo líder cuente con este tipo de habilidades, ya que al no obtenerlas es posible que no puedan llevar a la empresa y a sus colaboradores al éxito esperado.

2.1.5 Modelo de Liderazgo basado en relación a las Habilidades personales e Interpersonales de un líder.

El autor (Chiavenato, 2017) propone dos modelos de habilidades personales e Interpersonales de un líder en su libro nombrado *Comportamiento organizacional* de la cual menciona que “en la práctica, los líderes eficaces son muy versátiles, pues utilizan al mismo tiempo un arsenal de capacidades personales e interpersonales, las cuales se apoyan en forma recíproca” (p.225).

Desde el punto de vista de las habilidades personales, el líder debe tener la habilidad para manejar elementos estresantes del quehacer diario, tener la capacidad del poder enfrentar y minimizar la resistencia al cambio de cualquier tipo, y sin dejar de lado, que este debe tener la habilidad para resolver creativamente los problemas presentados en la empresa, con el fin de potencializar los factores negativos de una determinada circunstancia, logrando conseguir el progreso, la confianza y seguridad de los colaboradores cuando hay dificultades.

En relación con lo anterior el autor (Chiavenato, 2017) en su libro *Comportamiento organizacional* nos menciona tres aspectos de las habilidades personales de las cuales deben ser compatibles entre sí, por lo que a continuación se mencionan:

- a. **Manejar la tensión del quehacer diario.** El líder debe ser capaz de trabajar en un ambiente de tensión creativa y equilibrar elementos estresantes, es decir, moderar algunos que influyen de forma negativa en el aprendiz y estimular otros que le ayudan a lograr objetivos. También debe hacer sentir la urgencia del cambio y la innovación, y, al mismo tiempo, suavizar esa premura para no sobrecargar al aprendiz. Además, debe administrar su propio tiempo y la delegación de responsabilidades a sus subalternos.
- b. **Desarrollar la atención.** El líder define y redefine valores y prioridades, identifica su estilo de comportamiento y evalúa las actitudes de las personas ante el cambio que pretende motivar.
- c. **Resolver creativamente los problemas.** El líder utiliza un enfoque racional o uno creativo para solucionar los problemas, de acuerdo con la naturaleza de éstos. En general, hace más hincapié en el enfoque creativo para fomentar la innovación en las personas. (p.225).

Dentro de los desafíos que enfrentan hoy en día las empresas es la tensión, debido a muchos factores que lo desencadenan, uno de ellos es el exceso de tareas, por esta razón es importante que tanto el líder como el colaborador puedan comenzar a identificar y a exponer cuando la sobrecarga es alta, ya que priorizando las tareas y administrando de manera efectiva el tiempo, el líder podrá delegar tareas de acuerdo a la capacidad del equipo y se obtendrá una mejor organización de estas.

Cabe mencionar que cualquier líder en su quehacer diario se enfrentará con personas que tomen actitudes de barrera o resistencia ante cualquier cambio o proceso de transformación en la organización, por lo que ante esta posibilidad el líder debe identificar cualquier comportamiento en contra, tomar las medidas necesarias para encontrar la solución deseada y lograr así una dirección positiva con su equipo de trabajo.

Figura N° 1 Modelo de liderazgo basado en las habilidades personales



Fuente: Datos Obtenidos de (Chiavenato, 2017, p 225) en su libro *Comportamiento Organizacional*.

Por otra parte, en el libro *Comportamiento organizacional* del autor (Chiavenato, 2017) se menciona el modelo de habilidades interpersonales, que como indicó el autor ambos modelos se favorecen en forma recíproca, que quiere decir, que a la hora de apoyarse ambos modelos entre sí favorecen la adaptación en distintas funciones o situaciones en la empresa de manera eficaz, es por esto que los aspectos de las habilidades interpersonales se mencionan a continuación para un mejor entendimiento:

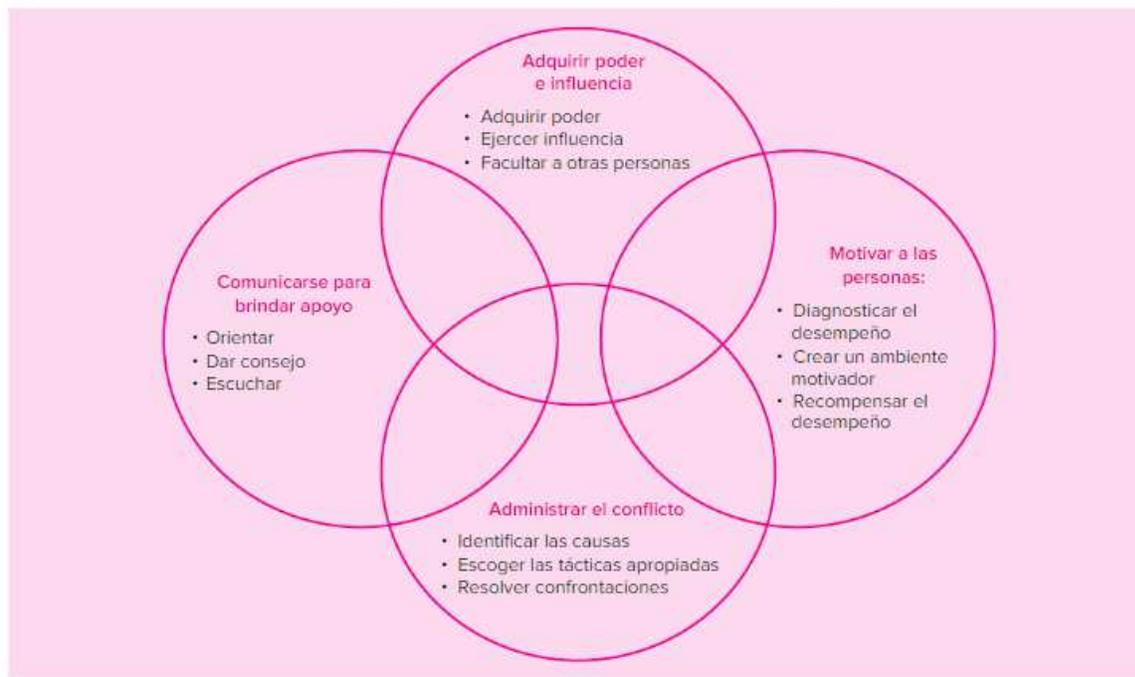
- a) **Adquirir poder e influencia.** El líder debe adquirir poder y ejercer influencia y, después, atribuir facultades a las personas que están bajo su orientación, de modo que pueda repartir ese poder y proporcionarles mayor responsabilidad y autonomía. Esta es una habilidad fundamental para el liderazgo.
- b) **Comunicarse para brindar apoyo.** El líder debe saber cómo comunicarse por las dos vías (lo cual incluye saber escuchar a las personas, facilitar su

comunicación, entender sus problemas y puntos de vista) a efecto de aconsejarlas y orientarlas. Incluye también la expresión de ideas y puntos de vista, la transmisión de información, conocimientos, experiencias y expectativas. La comunicación es otra habilidad fundamental para el liderazgo.

c) **Motivar a las personas.** El líder debe diagnosticar el desempeño de los individuos, crear un ambiente agradable y motivador y recompensar el buen desempeño a fin de reforzarlo e incentivarlo. La motivación de las personas es otra habilidad fundamental para el liderazgo.

d) **Administrar conflictos.** El líder debe identificar las causas y el origen de posibles conflictos en su equipo, escoger las estrategias adecuadas para resolverlos correctamente y administrar posibles confrontaciones a efecto de reducir al mínimo posible las consecuencias negativas de situaciones conflictivas (tensión emocional y estrés) y aprovechar al máximo sus consecuencias positivas (identificación con el grupo y afiliación grupal) para obtener el esfuerzo en cooperación. En otros términos, debe utilizar los conflictos, que son situaciones inherentes a la vida organizacional, para conseguir la colaboración y la cooperación de las personas. (pp.225-226)

Figura N° 2 Modelo de liderazgo basado en las habilidades interpersonales.



Fuente: Datos Obtenidos de (Chiavenato, 2017, p 226) en su libro Comportamiento Organizacional.

Las habilidades interpersonales que se mencionaron anteriormente son aspectos fundamentales e importantes para lograr el éxito dentro de cualquier empresa, ya que, con una correcta comunicación, un líder podrá motivar, orientar e influir de manera positiva a su equipo de trabajo permitiendo facilitar el compromiso necesario para que los colaboradores logren cumplir con los objetivos de la empresa.

Todos estos aspectos sin duda permitirán obtener un buen clima laboral en la organización, calidad del trabajo diario y un buen desempeño de los colaboradores.

2.1.6 Estilos de Liderazgo

Actualmente existen muchos y diversos estilos de liderazgo, así mismo el estilo de liderazgo aplicado por cada líder es influido por diferentes aspectos como la personalidad, desarrollo, experiencia e incluso el clima organizacional, porque el contar con un clima adecuado dentro de la empresa contribuirá a que el líder pueda conseguir que su equipo este mas motivado y comprometido para lograr las metas. El autor (Chiavenato, 2017) en su libro *Comportamiento Organizacional* nos dice lo siguiente:

Uno de los mayores desafíos de las organizaciones radica en motivar a las personas, o sea, en hacer que se sientan íntimamente decididas, confiadas y comprometidas a lograr los objetivos propuestos, en infundirles suficiente energía y estímulo para que alcancen el éxito por medio de su trabajo. (p.118)

En el presente estudio se abarcaras en tres diferentes estilos de liderazgo, entre ellos se encuentran, el transformacional, transaccional y disruptivo.

2.1.5.3 Concepto de Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es un concepto que como muchos otros se asocia relativamente con la motivación ya que este estilo de liderazgo alienta e inspira a su equipo para alcanzar un desarrollo personal y profesional en la organización.

Los autores (Wehrich, Cannice & Koontz, 2017) en su libro *Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación* mencionan que los lideres transformacionales “expresan claramente una visión e inspiran a sus seguidores; también tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el cambio organizacional.” (p.447)

Posteriormente otros autores (Robbins, Coulter y Decenzo, 2017) en su libro Fundamentos de *Administración* también mencionan lo siguiente sobre el liderazgo transformacional “Estimulan e inspiran (transforman) a sus seguidores para que logren resultados extraordinarios”. (p.373)

Indican también lo siguiente:

El liderazgo transformacional produce niveles de esfuerzo y desempeño muy superiores en los subalternos, en comparación con lo que ocurriría utilizando únicamente un enfoque transaccional. Asimismo, el liderazgo transformacional logra más que el carisma, pues el líder transformacional intenta infundir en sus seguidores la capacidad de cuestionar no sólo las concepciones ya establecidas, sino incluso las propias concepciones del líder. (Robbins, Coulter, & Decenzo, 2017, p.373).

En relación con lo anterior el liderazgo transformacional consigue transmitir seguridad, inspiración y la motivación necesaria para que los colaboradores realicen sus funciones diarias de forma adecuada, logrando con ellos conseguir buenos resultados para la empresa, y también lograr fomentarle al equipo una buena actitud, creatividad y un buen desarrollo.

Hoy en día muchas empresas utilizan el liderazgo transformacional por ser uno de los que más se adapta a los colaboradores, ya que impulsan la motivación, la capacitación y el empoderamiento continuo.

Características de Liderazgo Transformacional

En el blog Becas Santander, mencionan algunas características para lograr desarrollar el liderazgo transformacional, de las cuales se mencionan:

- a. **Estimulación intelectual** Si quieres convertirte en un líder transformacional, debes fomentar la creatividad e innovación de los trabajadores. Esto significa que tienes que incitar a los profesionales a que aporten nuevas ideas, experimenten nuevas alternativas y asuman nuevos desafíos en sus puestos de trabajo. De este modo, podrás determinar hasta dónde alcanza el potencial de cada empleado, al mismo tiempo que ellos se sienten apoyados y respaldados por su superior.
- b. **Consideración individualizada** La motivación no es igual para todo el mundo: mientras que a una persona le puede resultar enriquecedor el hecho de poder acceder a programas de capacitación, a otra le producirá más satisfacción contar con flexibilidad laboral. Por tanto, la relación de confianza y de apoyo del líder transformacional no puede ser genérica, sino que debe ser adaptada a las necesidades, expectativas y motivaciones de cada trabajador.
- c. **Motivación e inspiración** Otra de las cualidades del liderazgo transformacional es la capacidad que tiene para transmitir su entusiasmo y energía a todos los empleados y contagiarlos de este espíritu proactivo y ambicioso, consiguiendo así que los trabajadores den lo mejor de sí mismos para alcanzar las metas propuestas.
- d. **Influencia idealizada** Por último, como líder transformacional debes actuar con coherencia, honestidad y autenticidad: debes convertirte en un modelo a seguir. Dicho de otro modo, tienes que ser una fuente de inspiración para tu equipo. (Santander, 2022). Liderazgo transformacional: cómo pasar de ser el jefe a un auténtico líder,

<https://www.becas-santander.com/es/blog/liderazgo-transformacional.html>

Figura N° 3 Los componentes de liderazgo transformacional



Fuente: Datos Obtenidos de (<https://www.iberdrola.com/talento/liderazgo-transformacional>)

En relación con lo detallado sobre las características de liderazgo transformacional, se logra determinar que para ser un líder transformacional se debe ser creativo, innovador, motivador e inspirador con los colaboradores, de modo que ellos puedan alcanzar la mejor versión de sí mismos, fomentado el crecimiento para el equipo y para la propia empresa, cuando el líder incentiva todos estos aspectos, sin duda se convierte en un modelo a seguir, y lograra que los colaboradores tengan un buen desempeño.

¿Cómo ser un líder transformacional?

Uno de los retos o preguntas que se hacen los líderes hoy en día, es como lograr transformarse en un líder transformacional, y en el blog de becas Santander se destacan algunos aspectos importantes para lograr poner en práctica este estilo de liderazgo:

1. **Establece metas ambiciosas.** Para que la plantilla recorra la llamada milla extra, es imprescindible que los objetivos que marques como líder sean ambiciosos. No temas en correr riesgos y en llevar a tu equipo fuera de la zona de confort.
2. **Involucra a los equipos en los objetivos comunes.** Si quieres que tus trabajadores compartan la misión y visión de la compañía, tienes que involucrarlos en dichas metas, es decir, conseguir que las perciban como tuyas. Como señala Stanley McChrystal en su charla TED *Listen, learn... then lead*, “el liderazgo transformacional no cree en la efectividad a largo plazo de las órdenes y directrices para lograr los objetivos, sino en la capacidad para que los empleados interioricen esas metas como propias, creando una consciencia compartida”.
3. **Incita a la participación.** Para lograr este vínculo entre plantilla y organización, otro aspecto que debes trabajar es el empoderamiento de tus empleados. Esto supone que, como líder transformacional, tienes que dotar de un gran nivel de autonomía a los trabajadores.
4. **Crea relaciones de confianza.** No puede existir autonomía sin que antes hayas construido una cultura de empresa basada en la confianza. Para ello, debes mostrar un interés y una preocupación sincera por el bienestar de tu equipo y actuar de modo empático y asertivo. En definitiva, los empleados deben concebir la compañía como un colchón que les respalda.
5. **Cuida de cada uno de los empleados.** En la generación de ambientes de trabajo basados en la confianza, ten en cuenta las peculiaridades de cada empleado. Seguro que en tu equipo hay profesionales con una mayor

iniciativa, mientras que otros tienen menos seguridad en sí mismos y necesitan que les incites a aportar sus ideas.

6. **Impulsa la capacitación.** ¿Sabías que el 94% de los empleados permanece vinculado a su empresa por más tiempo si la Dirección invierte en oportunidades de aprendizaje y desarrollo? La formación es un claro impulsor de la satisfacción laboral, a la par que permite potenciar las fortalezas de los empleados, repercutiendo en su rendimiento final. De ahí que sea uno de los ejes del liderazgo transformacional.
7. **Fomenta el feedback.** En el liderazgo transformacional, la comunicación con tu equipo debe ser constante, fluida y bidireccional. Se trata de que tengas una mente abierta a nuevas ideas, sugerencias e, incluso, críticas y objeciones, ya que debes entender que la aportación de los trabajadores siempre resulta enriquecedora. Asimismo, esta comunicación debe ir estrechamente relacionada con la habilidad de escuchar de forma activa a los empleados.
8. **Valora el éxito y reconforta en el fracaso.** Un líder transformacional es aquel que atribuye los logros a todo el grupo y asume como propios los fracasos, sin culpabilizar a los empleados.
9. **Sé un modelo a seguir.** Gracias a esta actitud, junto con una actuación coherente e íntegra, te convertirás en esa fuente de inspiración y confianza que todo responsable de equipos debe ser. (Santander, 2022). Liderazgo transformacional: cómo pasar de ser el jefe a un auténtico líder, <https://www.becas-santander.com/es/blog/liderazgo-transformacional.html>

Los aspectos anteriormente presentados explican cómo un líder poniendo en práctica estos criterios, puede convertirse en un líder transformacional, ya que como nos mencionaron anteriormente un líder debe establecer metas en la compañía, debe involucrar al equipo con la participación de estas, y debe lograr que los colaboradores puedan percibir los objetivos como propios; y si bien es cierto cuando un líder da una comunicación efectiva, demuestra a sus colaboradores que pueden tener confianza y seguridad en ellos, sin duda lograra el bien de la empresa y del equipo, impulsando la transformación de la organización.

Además, también mencionan que la capacitación de personal es primordial, pues permite fortalecer las capacidades y destrezas de los colaboradores, generando un desempeño laboral efectivo, ya que cuando la empresa o el líder invierten en este tipo de programas de alguna forma le da entender al colaborador que es un recurso de valor para la compañía.

Ventajas de Liderazgo Transformacional

Según el autor Bernardo Villar en el blog llamado Espacio de liderazgo habla sobre las ventajas de practicar el liderazgo transformacional que a continuación se detallan algunas de ellas:

1. **Aumento de la productividad y la creatividad.** Cuando los empleados se sienten inspirados y motivados para dar lo mejor de sí mismos, es más probable que sean productivos y creativos. Los líderes transformacionales ayudan a crear un entorno de trabajo positivo que anima a los empleados a asumir riesgos y a pensar de forma innovadora.
2. **Mejora de la comunicación.** Los líderes transformacionales suelen ser excelentes comunicadores. Saben cómo inspirar y motivar a los empleados con sus palabras y acciones. Esto puede conducir a una mejora de la comunicación en general dentro de la organización.

3. **Mayor compromiso de los empleados.** Los empleados comprometidos son más propensos a ser productivos y a comprometerse con su trabajo. Los líderes transformacionales ayudan a crear un entorno de trabajo positivo que anime a los empleados a comprometerse e invertir en su trabajo.
4. **Mejora de la moral.** Cuando los empleados están contentos y motivados, la moral suele ser alta. Los líderes transformacionales saben cómo crear un entorno de trabajo positivo que eleve la moral. Esto puede conducir a un ambiente de trabajo más positivo en general.
5. **Aumento de la motivación.** Los líderes transformacionales son suelen ser grandes motivadores. Saben cómo inspirar a los empleados para que den lo mejor de sí mismos y trabajen por objetivos comunes. Esto puede conducir a una mayor motivación y productividad dentro de la organización.
6. **Mayor espíritu de equipo.** Cuando los empleados sienten que forman parte de un equipo, es más probable que cooperen y se apoyen mutuamente. Los líderes transformacionales ayudan a crear el espíritu de equipo, fomentando la colaboración y la cooperación.
7. **Mejora del servicio al cliente.** Cuando los empleados están motivados y comprometidos, es más probable que proporcionen un excelente servicio al cliente. Los líderes transformacionales ayudan a crear un entorno que anima a los empleados a prestar el mejor servicio posible a los clientes.
8. **Mayor innovación.** Los líderes transformacionales suelen animar a los empleados a pensar fuera de la caja y aportar nuevas ideas. Esto puede conducir a una mayor innovación dentro de la organización.

9. **Mayor satisfacción de los empleados.** Los empleados que están satisfechos con su trabajo tienen más probabilidades de ser productivos y estar comprometidos. Los líderes transformacionales ayudan a crear un entorno que fomenta la satisfacción de los empleados.
10. **Mejora del rendimiento de la organización.** En última instancia, la mejora del rendimiento de la organización es el objetivo de cualquier líder. Los líderes transformacionales ayudan a lograr este objetivo inspirando a los empleados a dar lo mejor de sí mismos y a trabajar por objetivos comunes. (Villar, Ventajas y desventajas del liderazgo transformacional, 2022) Ventajas y desventajas del liderazgo transformacional <https://liderazgo.space/ventajas-y-desventajas-del-liderazgo-transformacional/>

El ser líder transformacional trae consigo muchas ventajas como bien lo pudimos observar en el apartado anterior, trayendo un sin fin de beneficios para la empresa y para los colaboradores, buscando aumentar la productividad y obteniendo un mejor desempeño laboral por parte de los colaboradores.

Este estilo de liderazgo trae mucho valor para cualquier empresa ya que este tipo de líderes tienden a tener la capacidad de poder influir e inspirar a los colaboradores con el fin de buscar un mayor compromiso a base de sus acciones, la satisfacción y la motivación son aspectos que sin duda se destacan en los colaboradores, en relación a este estilo de liderazgo pues la actitud positiva del líder transformacional mejora el rendimiento y genera un clima organizacional favorable y ético para la organización.

Desventajas de Liderazgo Transformacional

Como bien se mencionaron anteriormente algunas ventajas de este estilo de liderazgo, en el mismo blog llamado *Espacio de Liderazgo*, el autor Bernardo Villar también nos menciona algunas desventajas que son importantes considerar:

1. Puede ser difícil de mantener en el tiempo
2. Algunas veces requiere mucha energía y esfuerzo cambiar toda una cultura organizacional
3. Puede conducir al desarrollo de un culto a la personalidad
4. Una transformación exitosa puede ser muy exigente para el líder, y puede conducir al agotamiento si no se tiene cuidado
5. El liderazgo transformacional no siempre es apropiado o eficaz en todas las situaciones (Villar, Ventajas y desventajas del liderazgo transformacional, 2022) Ventajas y desventajas del liderazgo transformacional <https://liderazgo.space/ventajas-y-desventajas-del-liderazgo-transformacional/>

Si bien es cierto no a todas las empresas les resulta factible practicar este estilo de liderazgo, pues pueda que no a todas las empresas les resulta beneficioso ejecutarlo, algunas de ellas puede que sientan más apropiado otro estilo de liderazgo del cual puedan poner mejor en práctica, ya sea por el comportamiento, ambiente o por una mejor opción de motivación para los colaboradores, como bien se mencionó anteriormente puede ser difícil mantener a las personas en un entorno que no es de motivación y satisfacción para ellos por lo que es importante realizar cambios con el tipo de liderazgo que se esté ejecutando, si no está dando resultados efectivos.

2.1.5.3 Concepto de Liderazgo transaccional

Es común que muchas empresas motiven a sus colaboradores con algún tipo de remuneración por el rendimiento en su trabajo o bien que por alguna razón los premien por haber llegado a las metas propuestas por esta; los autores (Robbins, Coulter, & Decenzo, 2017) en su libro *Fundamentos de Administración* definen el liderazgo transaccional como aquellos que “guían o motivan a sus seguidores para trabajar hacia la consecución de metas establecidas recompensándolos por su productividad”. (p.373)

Otro concepto importante que también se menciona de los autores (Wehrich, Cannice, & Koontz, 2017) en el libro titulado *Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación* indican que los líderes transaccionales “Identifican qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, lo que incluye aclarar las funciones y las tareas organizacionales, establecer una estructura organizacional, recompensar el desempeño y aportar a las necesidades sociales de sus seguidores”. (p.446)

El liderazgo transaccional busca de alguna forma mejorar los resultados de la empresa en función con el cumplimiento de las metas y objetivos, por lo que a base de esto se premia a los colaboradores con alguna remuneración, ya sea monetaria o de reconocimiento.

Este estilo de liderazgo resulta beneficioso para muchos trabajadores, ya que cuando se ejecuta en alguna empresa los colaboradores logran tener un mayor compromiso, están más motivados y a razón de esto aumenta la productividad de la empresa.

Características de Liderazgo transaccional

Según el blog Indeed en su sección Liderazgo transaccional: qué es, ventajas y desventajas nos mencionan ciertas características que identifican a este estilo de liderazgo de los cuales conoceremos a continuación:

1. Capacidad de reacción. Saber actuar en cada momento y reaccionar a las distintas circunstancias que se presenten. No valen los mismos premios y castigos para cumplir con todos los objetivos. Por eso es básico que un buen líder transaccional sepa reaccionar de la forma adecuada en cada momento.
2. Resolución de problemas. Debe ser capaz de tener una visión global del problema y pensar con rapidez en las posibles soluciones. Una persona resolutiva podrá encargarse del liderazgo transaccional de un equipo y llegar a los objetivos deseados mediante técnicas de motivación con los trabajadores y aportando instrucciones claras.
3. Habilidad de comunicación. También debe ser un gran comunicador, no puede tener miedo a hablar en público y debe ser capaz de transmitir sus ideas de una forma sencilla, clara y eficaz. Que todo el mundo las entienda y que sean capaces de ofrecer una respuesta a sus demandas.
4. Ser equitativo. Debe ser neutral a la hora de aplicar los premios y castigos, y también ha de ser capaz de pensar en recompensas y sanciones que estén al mismo nivel para todos. No tendría sentido ofrecer recompensas mediocres y sanciones extremas, o viceversa. De ahí que la capacidad de ser ecuánime sea tan importante para un líder transaccional.
5. Facilidad de razonamiento. También necesita ser capaz de razonar en base a cada situación, poner en perspectiva los objetivos y nunca perderlos de

vista. Otra característica necesaria es ser capaz de confiar en el equipo y delegar las tareas razonando sobre cuál de ellas es más adecuada para cada uno de los trabajadores a los que supervisa.

6. Capacidad de motivar. Más allá del incentivo que suponen los premios y castigos propios del liderazgo transaccional, la persona que ostenta este cargo debe tener una capacidad innata para motivar a los empleados. Por ello, tiene que ser capaz de conseguir lo mejor de cada uno a través de sus palabras y acciones, de modo que los empleados confíen en él por encima de todo. (Indeed, 2023) Liderazgo transaccional: qué es, ventajas y desventajas <https://es.indeed.com/orientacion-laboral/desarrollo-profesional/liderazgo-transaccional>

De acuerdo a lo anterior un líder transaccional busca la mejora de resultados, por medio de premios o recompensas a quienes logren los objetivos propuestos por cada institución, estas acciones son logrables a base de una correcta comunicación, porque cuando un líder se comunica de forma efectiva, da la apertura hacia los colaboradores para recibir feedback para mejorar continuamente, para así disminuir percances, aumentar el desempeño y obteniendo resultados positivos para la empresa, de igual manera nos mencionan que este tipo de liderazgo tiene la capacidad de reacción rápida para tomar decisiones y resolver problemas.

Como bien se mencionó anteriormente, más allá de que los colaboradores reciban alguna remuneración a razón de su rendimiento, es importante que este estilo de liderazgo tenga la capacidad continua de poder motivar a su equipo y que logre sacar lo mejor de ellos para que puedan tener un mayor compromiso con la empresa y cumplan con los objetivos, sin que estén acostumbrados a siempre recibir por los logros obtenidos.

Ventajas de Liderazgo transaccional

Dentro del estilo de liderazgo transaccional encontramos algunas ventajas que se mencionan en el blog llamado Indeed, de las cuales a continuación detallamos para un mejor entendimiento:

- a. Es un sistema con buenos resultados: Los trabajadores suelen estar abiertos a probar este sistema. Por lo general, se alcanzan los objetivos y, en consecuencia, los empleados están más contentos cuanto mejores sean los premios que se ofrecen. De ahí se puede deducir que los resultados que ofrece el liderazgo transaccional son positivos y es útil para mejorar la productividad en las empresas.
- b. Es un sistema justo: Este sistema es objetivo y justo, ya que no se basa en la percepción que los superiores tienen de los empleados, sino en los propios resultados que consiguen los trabajadores. Es una manera de no dar tratos de favor a nadie y de garantizar que todo el que consigue una recompensa se la ha merecido.
- c. Los beneficios obtenidos son para ambas partes: Tanto los empleados como la empresa obtienen beneficios de este sistema. Los empleados en forma de premios económicos o de otra clase; y la empresa en forma de consecución de objetivos, lo que se traduce en un mayor beneficio al final del año.
- d. Los empleados muestran mayor compromiso: La relación entre los empleados que consiguen recompensas y la empresa siempre será mejor. De ahí que también tendrán un mayor compromiso con la empresa y se

implicarán mucho más en todos los procesos y en la resolución de los problemas que surjan.

- e. Los empleados tienen más motivación: La motivación de los empleados también aumenta cuando los empleados obtienen recompensas por su trabajo. De nuevo, esto influye en la productividad y en la eficacia a la hora de sacar trabajos adelante. Además, competirán por ser los mejores con el objetivo de llevarse los premios más interesantes.
- f. Disminuye la rotación de equipos: Cuando las personas se sienten bien en su puesto de trabajo y el ambiente laboral es bueno, disminuyen las probabilidades de que necesiten un cambio de empleo. Esto hace que los equipos se vean reforzados y que la rotación sea menos habitual, una gran ventaja para la empresa.
- g. Se puede aplicar a corto plazo: Por último, este sistema tiene la ventaja de que se puede aplicar casi de inmediato. Funciona a corto plazo y los resultados se pueden observar también en muy poco tiempo. (Indeed, 2023) Liderazgo transaccional: qué es, ventajas y desventajas <https://es.indeed.com/orientacion-laboral/desarrollo-profesional/liderazgo-transaccional>

Como bien se mencionó anteriormente, el liderazgo transaccional es un tipo de liderazgo que a base del rendimiento individual de cada colaborador se establecen la entrega de incentivos por su buen desempeño, y esto sucede porque a razón de los buenos resultados, llevan a la empresa a mejorar la productividad, de cierta manera cuando los colaboradores

reciben algún tipo de remuneración por su buen trabajo se sienten más satisfechos y motivados.

Este estilo de liderazgo se puede aplicar en cualquier momento ya que puede ser utilizado en planes o proyectos específicos de acuerdo a la actividad que tenga cada empresa, aplicando o dando a conocer a los colaboradores las metas que espera de ellos, como van a ser remunerados por el trabajo dado y de forma continua les brinda la retroalimentación y seguimiento adecuado para alcanzar los objetivos.

Desventajas de Liderazgo transaccional

En el blog Indeed nos detallan también las algunas desventajas del liderazgo transaccional que aplican para los colaboradores y para las empresas, de las cuales es importante conocer:

- a) El esfuerzo desaparece si deja de haber los premios: En un sistema basado en recompensas, los trabajadores dejarán de esforzarse al mismo nivel si de repente desaparecen los premios. Puede convertirse en una mala costumbre para mostrar dedicación por el trabajo.
- b) Los empleados se acostumbran a obtener beneficios por todo: Los empleados cada vez podrían exigir más, ya sea en forma de mayores recompensas o de condiciones más laxas para lograrlas. Puede llegar un momento en el que la empresa no sea capaz de cumplir con las expectativas que los trabajadores ponen en el sistema de recompensas.
- c) Puede percibirse como un sistema injusto: Es posible que siempre sean los mismos trabajadores quienes logren los premios, y los mismos quienes

obtengan castigos, con independencia de su esfuerzo. Un sistema que solo valora los objetivos y no el trabajo o el esfuerzo que se dedica, puede llegar a resultar injusto para algunos empleados.

- d) Los castigos pueden desmotivar a los empleados
- e) Aunque los premios tienden a motivar a los trabajadores, los castigos pueden tener justo el efecto contrario. Puede haber personas descontentas entre quienes reciben las sanciones y, por ello, tener menos motivación a la hora de enfrentar el siguiente reto.
- f) Puede existir demasiada competitividad: Este sistema fomenta la competitividad entre los empleados. A veces, incluso de manera excesiva. Lo que puede llegar a ser contraproducente cuando se requiera la colaboración y el trabajo en equipo de los empleados.
- g) No se genera lealtad a la empresa: Los trabajadores se esforzarán por su propio beneficio y no pensando en el bien de la empresa. Puede ser difícil generar ese sentimiento de pertenencia y lealtad a la compañía. Además, es probable que los empleados se vuelvan más egoístas y piensen solo en ellos.

- h) No se crean relaciones personales entre los trabajadores: En este sistema las relaciones entre los trabajadores y hacia los superiores tienden a ser más superficiales. Los intereses van por delante y las relaciones se vuelven impersonales, lo que a la larga perjudica a todos los implicados. (Indeed, 2023) Liderazgo transaccional: qué es, ventajas y desventajas <https://es.indeed.com/orientacion-laboral/desarrollo-profesional/liderazgo-transaccional>

Cuando una empresa utiliza este tipo de liderazgo y acostumbra a los colaboradores a recibir ciertos tipo premios o incentivos, estos tienden a acostumbrarse tanto a recibir este tipo de acciones que el compromiso hacia la organización podría verse afectado, la baja productividad podría ser un factor negativo o incluso condicionado para obtener mejores recompensas para no abandonar la empresa por una mejor oferta laboral.

En relación con lo anterior, cabe recalcar que una de las desventajas que más se destaca en este estilo de liderazgo son las relaciones de trabajo ya que el colaborador ve por su propio interés individual, se fomenta la competencia entre los trabajadores por los resultados alcanzados de cada uno ellos, y esto sin duda podría crear un clima laboral molesto o desagradable.

2.1.5.3 Concepto de Liderazgo disruptivo

En tiempos de pandemia vino a relucir aún más lo que es el liderazgo disruptivo, actualmente nos encontramos en una era de cambios e incertidumbre y es por esto que las empresas deben pensar en buscar líderes innovadores que propongan nuevas y mejores formas de hacer las cosas, es por esto que en el blog de RRHH digital nos cuentan que los líderes disruptivos “son los que impulsan los cambios en las empresas, aquellos que ven las

cosas desde otra perspectiva y ven soluciones donde a veces no las hay o simplemente los otros no aprecian”. (RRHHdigital, 2022) ¿Qué competencias y habilidades diferencian a un líder disruptivo? <https://www.rrhhdigital.com/secciones/liderazgo/154475/Que-competencias-y-habilidades-diferencian-a-un-lider-disruptivo#:~:text=En%20el%20mundo%20actual%2C%20los,simplemente%20los%20otros%20no%20aprecian.>

Los líderes disruptivos vienen a ser personas capaces de transformar a un equipo y a la organización impulsando el crecimiento por medio de la innovación, cuando se utiliza este tipo de liderazgo sin duda alguna ayuda a la organización a lograr el éxito.

La pandemia que venimos atravesando sin duda dejó mucho que aprender, muchas organizaciones llegaron a quebrar porque estaban acostumbradas hacer lo mismo y muchas de ellas tomaron decisiones, cambiaron su visión y se reinventaron para salir a adelante, por lo que el liderazgo disruptivo ha venido hacer una realidad para muchas empresas.

¿Qué define a un líder con talento disruptivo?

En concordancia con el concepto de liderazgo disruptivo que bien pudimos observar anteriormente, el autor Pepe Reig nos muestra en el blog llamado Novicap, algunos aspectos importantes que definen a un líder con talento disruptivo de los cuales mencionaremos a continuación:

- a. Su capacidad para adelantarse al futuro. El mercado siempre está cambiando ya sea porque surgen nuevas necesidades o segmentos de población desatendidos. Los nuevos líderes deben ser tolerantes ante un entorno en continua evolución y no perderse en la jaula de la incertidumbre.

- b. Una mente abierta que le permita ver oportunidades donde otros ven problemas.
- c. Capacidad para trabajar en equipo y reconocer el talento de los que le rodean. Si consigue ganarse la confianza de sus trabajadores logrará la motivación necesaria para no dejar escapar el talento de su empresa.
- d. Capacidad de persuasión y de negociación con el cliente, con sus superiores y con sus subordinados. La pasión está integrada en su forma de trabajar.
- e. Su preparación para enfrentarse a los desafíos. La clave está en saber utilizar la información de la que dispone para avanzar en el sentido correcto.
- f. El inconformismo. La estrategia definida por su organización se le queda pequeña. El nuevo líder romperá las reglas establecidas y establecerá nuevos objetivos.
- g. La experimentación.
- h. Son capaces de inspirar y motivar a otros a través de sus propias acciones.
- i. Los errores no suponen un fracaso para ellos, sino que les dan un nuevo impulso para buscar soluciones. (Reig, 2018) La importancia del liderazgo disruptivo en la empresa <https://novicap.com/blog/liderazgo-disruptivo/>

El liderazgo disruptivo viene a ser una persona que desde su puesto de trabajo busca la manera de mejorar las cosas, los procesos y resultados de la empresa, son personas inconformistas que no le tienen miedo a los nuevos retos que puedan presentarse con tal de mejorar lo que se hace en el día a día, un líder disruptivo romperá sin duda con las cosas que

normalmente se realizan en alguna empresa y creara nuevas ideas con tal de mejorar; también tiene la capacidad de controlar y responder a situaciones cambiantes o de incertidumbre.

Era del liderazgo disruptivo

En el blog llamado Perfil, el autor Alejandro Lanuque nos cuenta algunas habilidades importantes que deben ser aplicadas en la empresa, con el fin de afrontar la disrupción en las empresas, de las cuales explica en el siguiente texto:

El líder del futuro deberá contar con nuevas competencias. Deberá ser innovador, adaptable, colaborativo. Debe adaptar sus propias actividades y las de sus equipos de trabajo para mantenerse competitivo y tener ventaja en las nuevas oportunidades del mercado tecnológico. En esta circunferencia de estrategias disruptivas e innovación radical, adaptarse requiere una serie de habilidades de liderazgo que no eran relevantes con anterioridad. La alfabetización digital, las habilidades de cada uno para gestionarse a sí mismos y a sus emociones, y las capacidades necesarias en el trabajo (como tener una visión amplia, resolver problemas, saber tomar decisiones, estar dispuesto a colaborar con los otros o saber simular escenarios) son sólo algunas del conjunto de habilidades básicas y esenciales con las que las personas deberán contar a fin de estar preparadas para el contexto turbulento.

<https://www.perfil.com/noticias/opinion/innovadores-disruptivos-o-el-nuevo-liderazgo-en-entornos-agiles.phtml>

Después de la pandemia pequeñas y medianas empresas comenzaron a utilizar la tecnología para salir adelante, y es que el Covid 19 nos enseñó que debemos adaptarnos a la realidad y a aprender a manejar y controlar la incertidumbre, es por esto que actualmente el

contar con habilidades tecnológicas es sumamente necesario e importante para ser más competente en el mercado, y es que cuando el líder disruptivo utiliza las habilidades que ya posee, más el uso de la alfabetización digital permite que los colaboradores sean más productivos y eficientes en el trabajo, ya que al incorporar competencias sobre el uso de herramientas tecnológicas le permite a las empresas poder alcanzar más rápidamente resultados sobresalientes, y es que el desarrollo de nuevas tecnologías ha llegado a revolucionar la era actual.

La importancia del liderazgo disruptivo en la empresa

El blog Novicap en su sección: La importancia del liderazgo disruptivo en la empresa nos menciona la importancia del liderazgo en la empresa, la cual detallamos en el siguiente texto:

A menudo sucede que las empresas pierden su estabilidad por la irrupción en el mercado de un hecho que rompe las reglas del juego establecidas. Para adaptarse a las nuevas circunstancias necesita tener un equipo liderado por alguien con capacidad de reacción ante los cambios.

Su trabajo será el de reconducir al grupo que dirige por un nuevo camino que esté al margen de las soluciones más tradicionales. La innovación, la experimentación e incluso la propia reestructuración de la empresa serán sus armas para restablecer el equilibrio de la misma.

Además de adoptar ideas al margen de la visión más tradicional, los líderes con talento disruptivo son capaces de adelantarse a las tendencias antes de que surjan. Su tolerancia hacia un entorno en continuo cambio los hace valiosos para la empresa ya que la incertidumbre no los paraliza.

Steve Jobs y Richard Branson constituyen un modelo para este nuevo tipo de liderazgo. Sus empresas crecieron enfrentándose a nuevos retos de los que no solo salieron airosoas que las convirtieron en referentes mundiales dentro de su sector. En el caso del fundador de Apple quienes lo conocieron lo definen como un huracán que nunca se rindió. Si hablamos de Branson, el creador de Virgin, habría que destacar su capacidad para reinventarse una y otra vez y de su falta de miedo ante el fracaso. (Reig, 2018) La importancia del liderazgo disruptivo en la empresa <https://novicap.com/blog/liderazgo-disruptivo/>

Las empresas requieren de líderes capaces de reaccionar a los cambios que puedan presentarse en el camino, y que, a su vez, ellos mismos puedan adelantarse a las circunstancias de las que la empresa pueda enfrentarse y estas convertirlas en un reto para transformar y mejorar con procesos de innovación, y que a base de estos cambios permita dar un beneficio no solo para la empresa, sino para los colaboradores, permitiendo que su equipo cambie de visión ante la incertidumbre.

El liderazgo disruptivo es importante para cualquier empresa, pues impulsan el cambio en momentos de crisis y exige pensar diferente.

Dentro del contexto que venimos conociendo de liderazgo disruptivo el autor Bernardo Villar en el Blog llamado: Espacio de Liderazgo nos muestra algunas ventajas y desventajas al aplicar el estilo de liderazgo disruptivo en la empresa, que detallamos a continuación:

Ventajas del liderazgo disruptivo

- a. Conduce al cambio y al progreso

- b. Fomenta la innovación y las nuevas ideas
- c. Empuja al equipo a lograr más. (Villar, 2022) Liderazgo disruptivo: Cómo ser un líder eficaz. <https://liderazgo.space/liderazgo-disruptivo/>

Desventajas del liderazgo disruptivo

- a. Puede ser un reto en el lugar de trabajo
- b. Suele provocar la resistencia de los demás
- c. Puede ser difícil romper con el statu quo (Villar, 2022) Liderazgo disruptivo: Cómo ser un líder eficaz <https://liderazgo.space/liderazgo-disruptivo/>

El liderazgo disruptivo como bien lo hemos podido observar anteriormente fomenta cambio y progreso por medio de la innovación, buscando siempre que el equipo pueda superar cualquier reto, logrando que puedan mejorar continuamente por medio de las nuevas ideas, consiguiendo una transformación exitosa para ellos y para el negocio en general.

Y es que el desarrollo de este estilo de liderazgo, aunque al aplicarlo en las empresas no es malo, siempre recae en factores negativos, pues puede ser un reto para cualquier empresa porque no siempre se logra que los colaboradores se sumen a la misma línea a la cual se quiere llegar, provocando la resistencia por querer seguir operando de la forma habitual, a razón de esto es importante que haya una correcta coordinación y comunicación por parte del líder para que el equipo se multiplique avanzar y a mejorar.

2.1.7 Los gerentes como líderes

Las empresas hoy en día necesitan de líderes que puedan influir, inspirar y guiar al equipo para el logro de resultados, y que por medio de la disposición de todos los recursos posibles los colaboradores logran mejorar su desempeño, es por esto que en el libro titulado Comportamiento organizacional, del autor (Chiavenato, 2017) nos muestra tres habilidades

generales que deben desarrollar los gerentes para ayudar a los trabajadores a mejorar el desempeño:

- a) **Capacidad para analizar maneras de mejorar el desempeño de las personas.** El líder busca oportunidades para que el subordinado expanda sus capacidades y mejore su desempeño, por ejemplo:
- Observa todos los días el comportamiento de la persona.
 - Hace preguntas: “¿Por qué hace usted el trabajo de esa manera?”, “¿cómo se puede mejorar?”, “¿qué otros enfoques se podrían usar?”
 - Muestra un auténtico interés en el trabajador como persona y no sólo como empleado u ocupante de un puesto. Respeta su individualidad.
 - Escucha a las personas. La visión que los demás tienen del mundo sólo se puede entender si se escucha con atención.
- b) **Capacidad para crear un clima de apoyo.** El líder reduce las barreras para el desarrollo y fomenta un clima que estimula el mejor desempeño:
- Crea un clima que contribuye al intercambio libre y abierto de las ideas.
 - Ofrece ayuda, consejos y orientación cuando se lo piden.
 - Motiva a las personas con entusiasmo y sin amenazas.
 - Utiliza los errores de las personas como oportunidades para aprender. El cambio implica riesgos y las personas deben percibir que los errores no serán sancionados, sino que servirán para el aprendizaje.
 - Reduce obstáculos. ¿Cuáles son los principales factores que, una vez eliminadas las barreras que les estorban, ayudarán a las personas a mejorar su desempeño?

- Reconoce el valor de las aportaciones que cada persona hace para alcanzar las metas de la unidad y la recompensa de la mejor manera posible.
- Asume responsabilidad personal por el resultado general, sin culpar a otros. Reconoce los esfuerzos cuando las personas tienen éxito y señala las fallas.

c) **Capacidad para influir en las personas y cambiar su comportamiento.**

El líder está interesado en el crecimiento y el desarrollo continuos:

- Incentiva la mejora continua. Reconoce y recompensa pequeñas mejorías; ayuda a las personas a avanzar hacia un mejor desempeño, sin fijar límites.
- Aplica un estilo colaborador. Las personas aceptan mejor los cambios si aportan ideas y participan en las decisiones para mejorar. Cuando ayudan a diagnosticar una situación se sienten más parte de la solución que del problema.
- Divide proyectos difíciles en trabajos simples de dificultad creciente. Así, las personas pueden tener éxito en tareas sencillas y sentirse motivadas para emprender otras más complejas.
- Moldea las cualidades que se esperan de las personas. Si el propósito es lograr apertura, dedicación, compromiso y responsabilidad de las personas, el líder debe mostrar esas cualidades. Las personas deben verlo como un modelo de conducta. (pp. 236-237)

El poder comunicar de forma efectiva a los trabajadores determina el éxito de las empresas, pues por medio de una correcta comunicación como el compartir ideas, ser abierto y flexible, el líder podrá influir en el comportamiento de ellos, creando buenas relaciones

interpersonales a fin de fortalecerlas y estimulando de algún modo mejorar el desempeño para el logro de objetivos.

Es importante que el gerente pueda brindar cualquier tipo de apoyo al colaborador ofreciendo aprendizaje por medio de la retroalimentación, seguimiento o feedback para lograr la mejora continua en ellos y que en relación a esto el trabajador pueda tomar decisiones propias de mejora para cualquier fallo que pueda estar teniendo, para así tomar conciencia con el fin de aumentar y mejorar su rendimiento, y es que cuando el gerente brinda este apoyo de alguna forma le dice al colaborador que se preocupa por él, porque les crea un clima de apoyo, de motivación y de orientación.

2.1.8 Enfoque ruta-meta para la eficacia del liderazgo

El líder siempre espera que las metas trazadas por la empresa puedan ser cumplidas, pues como bien sabemos por medio del cumplimiento de estas la empresa llega al éxito, es por esto que los buenos líderes deben de proporcionar ayuda, soporte o los recursos necesarios a los colaboradores para alcanzar las metas e implica también el poder ayudarlos a eliminar cualquier tipo de obstáculo que pueda influir de forma negativa en el cumplimiento de objetivos; dado a esto en el libro titulado Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación de los autores (Wehrich, Cannice, & Koontz, 2017) mencionan los que “la función principal del líder es aclarar y establecer metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar la mejor ruta para alcanzarlas y retirar los obstáculos”. (p.445)

También nos mencionan sobre la teoría de Enfoque ruta-meta los siguientes factores situacionales que contribuyen al liderazgo eficaz, entre ellos:

1. Las características de los subordinados: sus necesidades, confianza en sí mismos y habilidades.
2. El ambiente de trabajo, que incluye componentes como la tarea, el sistema de recompensas y la relación con los compañeros. (Weihrich, Cannice, & Koontz, 2017, p.445)

Es de vital importancia que el líder fomente correctas prácticas en la empresa como: la comunicación efectiva, la confianza en sí mismos, el promover un desarrollo de habilidades para el fortalecimiento de estas, y conseguir nuevas formas de recompensar el aporte, destacando los logros, crear un ambiente de trabajo agradable y de motivación, permitiendo contribuir un desarrollo de liderazgo exitoso y eficaz.

Figura N° 4 Enfoque ruta-meta para la eficacia del liderazgo Pag. 445



Fuente: Datos Obtenidos de (Weihrich, Cannice, & Koontz, 2017, p.445) en su libro Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación

Como bien hemos podido ir conociendo, el liderazgo requiere de muchas capacidades y habilidades para acompañar, inspirar, motivar y poder influenciar al equipo de trabajo para llevar a cabo el logro de objetivos de la empresa, es por esta razón que en el libro llamado Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación de los autores

(Wehrich, Cannice, & Koontz, 2017) mencionan que la teoría de enfoque Ruta-meta cataloga el comportamiento del líder en cuatro grupos, del cual conoceremos a continuación:

1. **El liderazgo de apoyo** considera las necesidades de los subordinados, se preocupa por su bienestar y crea un clima organizacional agradable. Tiene el mayor efecto en el desempeño de los subordinados cuando éstos están frustrados e insatisfechos.
2. **El liderazgo participativo** permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores, lo cual puede aumentar la motivación.
3. **El liderazgo instrumental** proporciona a los subordinados lineamientos específicos y aclara lo que se espera de ellos. Incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.
4. **El liderazgo orientado al logro** supone el establecimiento de metas desafiantes, busca la mejora del desempeño y confía en que los subordinados alcanzarán metas elevadas.

La clave de la teoría es que el líder influye en una trayectoria entre el comportamiento y las metas. Puede hacerlo al definir los puestos y las funciones de las tareas, retirar los obstáculos al desempeño, solicitar la ayuda de los miembros del grupo cuando establece las metas, promover la cohesión del grupo y el esfuerzo de equipo, aumentar las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño del trabajo, reducir las tensiones y los controles externos, aclarar y cumplir las expectativas de los miembros. La teoría ruta-meta tiene mucho sentido para quienes fungen como gerentes, aunque debe entenderse que el modelo necesita pruebas adicionales antes de que el enfoque pueda utilizarse como una regla clara para la acción gerencial. (p.446)

Como se pudo observar anteriormente la teoría de enfoque Ruta-meta cataloga el liderazgo en 4 grupos sobre el comportamiento del líder, del cual se indica que cada uno de ellos depende de la situación, es decir que cuando el líder considera que el colaborador requiere de algún acercamiento ya sea por su bienestar emocional o para el cumplimiento de tareas, el líder le ayudara o le brindara el apoyo necesario para enfrentar los problemas, luego el liderazgo participativo es aquel que toma en cuenta las opiniones o decisiones del equipo con el fin de potenciar su motivación y aumentar el compromiso, el liderazgo instrumental proporciona lineamientos para llevar a cabo el trabajo en relación a la orientación de objetivos específicos, el cual puede llegar a ser muy eficaz en situaciones de emergencia y por último está el liderazgo orientado al logro, que es el que se centra en establecer y alcanzar objetivos valorando la importancia del logro de resultados individuales y del equipo en general.

2.1.9 Concepto de desempeño

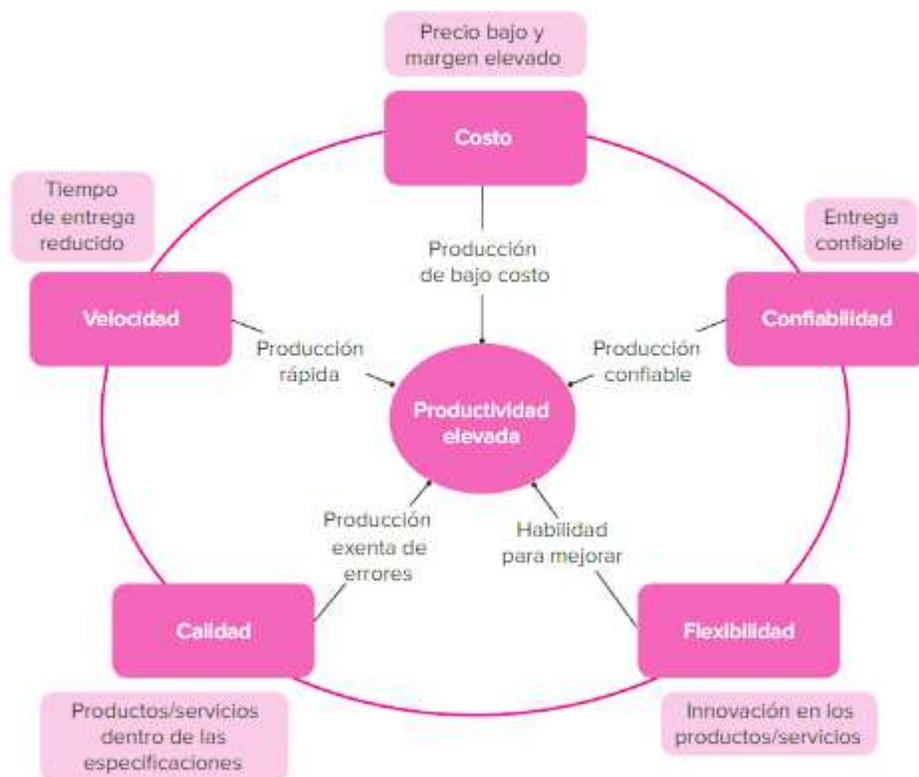
El líder tiene el principal rol de orientar a los trabajadores para lograr las metas, en el que por medio de una correcta gestión mejorará el desempeño de los colaboradores, es por esta razón que el desempeño se podría definir como “el conjunto de características o capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización”. (Chiavenato, 2017, p.206), lo que indica que a base de un buen desempeño el colaborador conseguirá alcanzar las metas de acuerdo a la buena y correcta administración del líder.

Objetivos del desempeño

Dentro del concepto de desempeño se encuentran cinco objetivos que están destinados a mejorar o aportar algo a nivel operativo en la empresa y así tener ventaja competitiva en el mercado, de los cuales se destacan los siguientes:

1. **Calidad:** producción totalmente exenta de errores ofreciendo productos y servicios dentro de las especificaciones.
2. **Velocidad:** prontitud y tiempo de entrega reducido.
3. **Confiabilidad:** producción correcta y entrega segura y confiable.
4. **Flexibilidad:** a través de la capacidad de mejora continua y la innovación en productos y servicios.
5. **Costo:** producción de bajo costo para garantizar precio bajo y margen elevado. (Chiavenato, 2017, pp.206-207)

Figura N°5 Efectos internos y externos de los cinco objetivos de desempeño.



Fuente: Datos Obtenidos de (Chiavenato,2017, p 208) en su libro Comportamiento Organizacional.

Los Objetivos detallados anteriormente muestran cómo mejorar la eficiencia operativa de una organización, en relación a la optimización de tiempo, calidad y la

utilización eficiente de los recursos para realizar las tareas diarias con éxito y sin errores, y es que el contar con trabajadores seguros y confiados se obtienen producciones eficientes y permite llevar a la empresa al éxito.

2.1.10 Concepto de Gestión del desempeño

Cuando se habla de gestión del desempeño incluye el establecimiento de procesos que ayudaran a mejorar y asegurar el buen desempeño de los colaboradores, lo cual implica que la empresa debe buscar la forma de ajustarlos para mejorarlos y hacerlos más eficaces para obtener excelencia operativa por parte de los trabajadores. El autor (Chiavenato, 2017) en su libro *Comportamiento Organizacional* define la gestión del desempeño de la siguiente manera:

La gestión del desempeño consiste en la planeación, organización, dirección y control de todo el flujo de actividad de la organización en todas las áreas y en todos los niveles para asegurar el alcance de los objetivos de la organización y la entrega de resultados excelentes. (p.208)

También mencionan que:

El desempeño de las personas puede y debe ser mejorado de modo gradual e incesante. Por tanto, el jefe no sólo debe supervisar y evaluar el desempeño, sino sobre todo realizar el cuidado para que las personas aprendan cada vez más, se desarrollen, definan metas y objetivos desafiantes, reciban realimentación en tiempo real acerca de sus resultados y puedan alcanzar niveles extraordinarios de desempeño. Esto es lo que se denomina excelencia operativa. (p.208)

Figura N°6 El proceso de gestación del desempeño



Fuente: Datos Obtenidos de (Chiavenato, 2017, p 208) en su libro Administración de Recursos Humanos El capital Humano de las organizaciones (Décima Edición)

En relación con lo anterior, sin duda la mejora de procesos trae muchos beneficios para la empresa y para el colaborador porque ayuda alcanzar los objetivos de ella e incrementa el rendimiento del equipo, es sumamente importante que estos sean mejorados continuamente para asegurarse del alcance de resultados excelentes, y es que cuando la empresa no actualiza sus procesos o no los mejora de alguna manera, repercute en la poca

eficiencia, la baja competitividad y la productividad por parte de los colaboradores se ve afectada.

2.1.11 Concepto de Administración del Desempeño

En el libro *Administración de Recursos Humanos Enfoque latinoamericano* de los autores, (Dessler & Varela, 2017) mencionan que el concepto de administración del desempeño es “el proceso continuo de identificar, medir y desarrollar el desempeño de los individuos y de los equipos, así como de ajustar su desempeño a las metas de la organización” (p.185)

Por otra parte, en el libro *Administración de Recursos Humanos* de los autores (Bohlander, Snell, & Morris, 2017) nos dice que:

La administración del desempeño es el proceso mediante el cual se crea un ambiente o entorno de trabajo en el que las personas pueden desempeñarse al máximo de sus capacidades con el fin de alcanzar las metas de la organización. Es un sistema completo de trabajo que emana de los objetivos de la empresa. (p. 300)

La administración del desempeño como bien pudimos conocer anteriormente es cuando el líder se garantiza de alguna manera que el colaborador cumpla con los objetivos, dándole guía y apoyo para que complete las tareas de manera eficaz, y es que el brindar los recursos necesarios, retroalimentación, capacitación de manera continua permite que los trabajadores logren las metas y un rendimiento apropiado.

La administración del desempeño tiene diferentes significados para las personas. Algunos utilizan el término como sinónimo de “evaluación del desempeño”. No obstante, en realidad la administración del desempeño

implica algo más que el énfasis que hace la evaluación del desempeño en el establecimiento de estándares laborales, en la medición del desempeño, y en el hecho de proporcionar retroalimentación una o dos veces al año. (Dessler & Varela, 2017, p.184)

2.1.12 Concepto de Evaluación del desempeño

Las organizaciones cada vez más ven la importancia de evaluar el desempeño de los colaboradores, no solo para obtener un mayor rendimiento por parte de ellos, sino también para aumentar la productividad en la empresa, la evaluación de desempeño logra identificar o detectar debilidades para mejorarlo, y es que por medio de este tipo de herramientas se puede establecer planes de carrera profesional dentro de la organización lo cual son un factor de motivación para los colaboradores, así mismo en el libro de Administración de Recursos humanos de los autores (Bohlander, Snell, & Morris, 2017) definen la evaluación de desempeño de la siguiente manera:

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y el tipo de ambiente físico exigido para su funcionamiento. (p.210)

Podemos mencionar también que:

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño

pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, p 213)

Con base en lo anterior, se puede decir que la evaluación de desempeño permitirá medir los resultados de los colaboradores con el fin de poder orientar y guiar a cada colaborador para ayudarlos determinar puntos de mejora y mejorar el rendimiento para alcanzar los objetivos de la empresa, contribuyendo también al desarrollo profesional del colaborador dándole horizonte para encontrar la forma que pueda crecer dentro de la organización en relación a su desempeño.

Propósitos de la Evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño tiene el propósito principal el poder determinar el desempeño de los colaboradores de acuerdo con su rendimiento, lo cual es de mucha utilidad porque brinda a la empresa la capacidad de medir adecuadamente la eficiencia de los trabajadores y descubrir en qué medida se están cumpliendo con los objetivos de la empresa. “Los buenos sistemas de administración de desempeño tienen la capacidad de influir en el comportamiento de los empleados y mejorar el desempeño de una organización”. (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, p.300)

Los autores (Bohlander, Snell, & Morris, 2017) en su libro Adimistracion de Recursos humanos mencionan dos usos comunes de los programas de administracion del desempeño como lo son los propositos administrativos y de desarrollo, de los cuales detallaremos a continuacion:

Propósitos administrativos

- Documentar las decisiones de personal

- Promover a los empleados
- Determinar transferencias y asignaciones
- Identificar problemas de desempeño y desarrollar formas para corregirlos
- Decidir los despidos, la retención o la separación
- Validar los criterios de selección
- Cumplir los requerimientos legales
- Evaluar los programas y el progreso de la capacitación
- Ayudar en la planeación de recursos humanos
- Tomar decisiones sobre recompensas/compensación (p.302)

En cuanto a lo detallado anteriormente, los propósitos de desempeño administrativos contribuyen a la mejora del personal por muchos factores como el documentar todo lo relacionado con el personal, el cumplimiento de requerimientos internos legales, determinar también cuales son los recursos que necesitan los colaboradores para llevar a cabo las metas, también el poder identificar problemas de rendimiento de los colaboradores con el fin el buscar el mejoramiento de este, o bien buscar la implementar de capacitación que juega un papel importante para que adquieran conocimientos para el logro de los objetivos.

Propósitos de desarrollo

- Proporcionar retroalimentación del desempeño
- Identificar las fortalezas o las debilidades individuales
- Reconocer los logros del desempeño individual
- Ayudar a identificar metas
- Evaluar el logro de las metas de los empleados
- Identificar las necesidades individuales de capacitación

- Determinar las necesidades de capacitación de la organización
 - Reforzar la estructura de autoridad
 - Permitir a los empleados analizar sus preocupaciones
 - Mejorar la comunicación
 - Proporcionar un foro para que los directivos ayuden a los empleados
- (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, p.302)

Conviene destacar que de acuerdo a los puntos detallados anteriormente, los propósitos de desarrollo implican determinar necesidades de capacitación que son necesarias para mejorar la eficiencia y calidad de las tareas, permitiendo obtener resultados efectivos.

El comunicar a los colaboradores como realizan su trabajo promoverá guiar e identificar como mejorar el desempeño para el logro de las metas y es que resulta importante que el colaborador pueda identificar sus debilidades y fortalezas para que de acuerdo a esto dé el mejor desempeño en sus funciones con el fin de aumentar la motivación y la productividad en beneficio de la empresa.

Porque fallan los sistemas de Administración del desempeño

La administración de desempeño juega un rol importante en las organizaciones, porque a base de una correcta guía y apoyo de la empresa hacia los colaboradores, permitirá una mayor efectividad en el rendimiento de estos y se obtendrá una mayor productividad en la organización, no obstante, es común que por muchos factores falle la administración del desempeño, tal y como nos cuentan los autores (Bohlander, Snell, & Morris, 2017) en su libro *Administración de Recursos Humanos*:

- Preparación inadecuada del gerente.
- El empleado no tiene objetivos claros al inicio del periodo de desempeño.

- El gerente puede no observar el desempeño o no contar con toda la información.
- Los estándares de desempeño pueden no ser claros.
- Inconsistencia en las evaluaciones entre supervisores u otros evaluadores.
- Evaluar la personalidad en lugar del desempeño.
- El efecto halo, el efecto de contraste u otros prejuicios de percepción.
- Lapsos inapropiados para la evaluación (demasiado cortos o demasiado largos).
- Demasiada importancia del desempeño inusual.
- Evaluaciones infladas porque los gerentes no quieren manejar "malas noticias".
- Lenguaje subjetivo o vago en las evaluaciones escritas.
- Las políticas de la organización o las relaciones personales nublan los juicios.
- No hay análisis profundo de las causas de los problemas de desempeño.
- El gerente no está capacitado para evaluar o proporcionar retroalimentación.
- No hay seguimiento ni coaching después de la evaluación. (p.303)

Es importante que la empresa cuente con las personas adecuadas para medir el rendimiento de los colaboradores de forma continua, y es que una correcta gestión de administración del desempeño permitirá dar el seguimiento adecuado con el fin de mitigar errores, conseguir la mejora de procesos con el fin de alcanzar las metas de la organización,

y es los sistemas de administración de desempeño permitirán que el colaborador y la jefatura puedan identificar las áreas de mejora para obtener un buen desempeño.

Beneficios de la Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño como bien hemos podido conocer es una herramienta muy útil e importante para las empresas, pues permite verificar si los colaboradores están cumpliendo con sus funciones de manera adecuada.

Las evaluaciones de desempeño traen muchos beneficios , ya que se desarrollan con el fin de aumentar el potencial de los trabajadores, para que ellos tengan más productividad a la hora de realizar sus tareas y buscar su desarrollo o crecimiento profesional, y en que la implementación de estas beneficia al colaborador, a la empresa y al líder, tal y como nos cuenta el autor (Chiavenato, 2017) en su libro *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las organizaciones*, a continuación:

Cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazos. Los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la organización y la comunidad. (p.214)

Beneficios para el jefe como administrador de personas

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los empleados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

- Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño

Beneficios para la persona:

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etc.).
- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

Beneficios para la organización:

- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.
- Intensificar la política de recursos humanos mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo principales

beneficiarios son el individuo, el jefe, la organización y la comunidad.
(pp.214-215)

En términos generales como lo pudimos observar anteriormente al ejecutar las evaluaciones de desempeño trae beneficios para el líder, colaborador y la empresa, pues con ellas se permite que el líder pueda evaluar el desempeño y el comportamiento del colaborador con el fin de mejorarlo, y esto se logra con una correcta guía y comunicación con ellos, consiguiendo acuerdos comunes para tomar medidas de acción para mejorar el rendimiento.

En cuanto al colaborador por medio de su autoevaluación se toma conciencia en puntos de mejora, de su evaluación le permite conocer sus fortalezas y debilidades para identificar las áreas de negocio que pueden mejorarse, le permitirá poder tener una carrera profesional dentro de la empresa en relación con su desempeño, y por medio de programas de capacitación y desarrollo podrá obtener una mejor formación, más conocimientos y habilidades. Por otra parte, sobre los beneficios para la empresa, brinda la eficiencia de los trabajadores produciendo un aumento de productividad y rentabilidad.

¿Por qué es necesario evaluar el desempeño?

En el libro titulado Administración de Recursos Humanos Enfoque latinoamericano de los autores (Dessler & Varela, 2017) nos mencionan cinco razones para el evaluar el desempeño de los trabajadores de las cuales detallaremos en breve:

- Primero, la mayoría de los empleadores basan sus salarios, ascensos y decisiones de retención en la evaluación del personal.
- Segundo, las evaluaciones son fundamentales para el proceso de administración del desempeño del empleador. La administración del

desempeño consiste en asegurarse de que el rendimiento de los trabajadores respalde las metas estratégicas de la empresa.

- Tercero, con la evaluación, el gerente y el subalterno pueden elaborar un plan para corregir cualquier deficiencia, así como para reforzar las fortalezas del trabajador.
- Cuarto, las evaluaciones brindan una oportunidad para revisar los planes de carrera del trabajador a la luz de sus fortalezas y debilidades.
- Por último, gracias a las evaluaciones del supervisor, se puede identificar si hay necesidad de una capacitación y determinar las medidas remediales requeridas. (p.184)

Conforme a lo detallado anteriormente, las evaluaciones son súper importantes y necesarias en cualquier empresa, pues como bien sabemos todas las empresas se manejan por medio de metas y objetivos, y para poder lograrlos se requiere de una correcta supervisión, planeación y organización de sistemas de administración del desempeño para cumplirlas, y así aumentar la productividad, rentabilidad, desarrollo y desempeño de la empresa y de los colaboradores respectivamente.

Son muchas las empresas que con lo que respecta al buen desempeño se basan para tomar decisiones de remuneración con los colaboradores como ascensos, bonos, aumentos salariales y demás, reflejando satisfacción, motivación y retención.

¿Quién debería evaluar el desempeño?

Según en el libro el libro Administración de Recursos Humanos de los autores (Bohlander, Snell, & Morris, 2017) nos dice que “existen numerosos estándares para evaluar el desempeño, también hay múltiples candidatos para evaluarlo.” (p.310) y de acuerdo a esto

“los evaluadores pueden ser los supervisores, colegas, integrantes del equipo, los propios empleados, los subordinados, los clientes, los vendedores y los proveedores” (p.310).

De acuerdo a lo anterior, destacaremos a continuación algunos integrantes que pueden realizar evaluaciones de desempeño:

Evaluación por parte del supervisor o del gerente

La evaluación por parte del supervisor o del gerente ha sido el enfoque tradicional para evaluar el desempeño del empleado. En la mayoría de los casos los supervisores se encuentran en la mejor posición para realizar esta función, aunque no siempre les es posible hacerlo. A menudo los gerentes se quejan de que no tienen el tiempo suficiente para observar por completo cómo se desempeñan los empleados, por lo que, para evaluarlos, deben recurrir a los informes de desempeño. Por lo tanto, deben confiar en los registros o expedientes para evaluar el desempeño de un empleado. Por otra parte, si no hay métricas confiables y válidas disponibles, la evaluación puede no ser exacta. (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, p310)

Como se mencionó en el texto anterior los gerentes son ideales para evaluar el desempeño, sin embargo, no siempre son capaces de tomarse el tiempo para realizar esta función por muchos factores, es por esto que recurren a perspectivas de otros evaluadores o informes ya realizados para establecer una evaluación; y el realizar este tipo de acciones no es conveniente ya que estas pueden no ser exactas y confiables para realizar o para detectar cambios en el entorno.

Autoevaluaciones

En muchas empresas se pide a los empleados que se evalúen ellos mismos con un formato de autoevaluación. La autoevaluación es beneficiosa cuando los

gerentes buscan incrementar la participación del empleado en el proceso de revisión y hacer que reflexione sobre sus fortalezas y debilidades. En otras palabras, sirve como catalizador para el análisis. Posteriormente, el empleado y su gerente analizan el desempeño y llegan a un acuerdo sobre una evaluación final. (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, p311)

En cuanto a las autoevaluaciones se considera beneficioso para la empresa porque el propio colaborador va reconocer cuáles son sus fortalezas y debilidades, lo cual el colaborador junto a su jefe podrán identificar en que se puede mejorar, para obtener más conciencia para lograr los objetivos, y es que el poder reflexionar acerca del propio rendimiento, se podrá buscar la forma de un mayor compromiso, facilitara una mejora en las debilidades, logrando un alto nivel de crecimiento laboral.

Evaluación de los subordinados

La evaluación de los subordinados la han utilizado tanto las organizaciones grandes como las pequeñas para brindar a los gerentes retroalimentación sobre cómo los consideran sus subordinados. Estos se encuentran en buena posición para evaluarlos debido a que están en contacto frecuente con ellos y ocupan una posición única desde la que observan muchas conductas relacionadas con el desempeño, como su habilidad de liderazgo, de delegación y apoyo al personal, entre otras. Los gerentes suelen mostrarse renuentes a ser evaluados por las personas a quienes supervisan, en particular cuando el resultado puede utilizarse con propósitos de compensación. Sin embargo, cuando la información se utiliza con propósitos de desarrollo, los gerentes tienden a estar más abiertos a la idea. La evidencia disponible sugiere que cuando los gerentes aceptan los consejos de sus subordinados, su propio desempeño

puede mejorar de forma significativa. Así, para evitar problemas potenciales, las evaluaciones de los subordinados se deben presentar de manera anónima y combinar los resultados de las personas en un solo reporte. (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, p311)

Actualmente muchas empresas utilizan la evaluación de los colaboradores hacia sus jefes, porque como bien sabemos no solo los colaboradores tienen puntos de mejora, sino que también las personas que tienen personal a cargo, y es que por medio de los colaboradores, los jefes puedes conocer en qué área se está fallando para mejorar su rendimiento y pueda desempeñarse mejor con el equipo.

Es importante recalcar que en muchas ocasiones sucede que el líder o el gerente poseen conductas negativas, y esto incurre a la insuficiente motivación por parte de los colaboradores, lo que trae el fracaso de la empresa, por el incumplimiento de objetivos debido a la insatisfacción de los colaboradores.

Evaluación de los pares

Se está pidiendo cada vez más a las personas del mismo rango que trabajan juntas que se evalúen entre ellas mediante una evaluación de pares. En esta actividad, los compañeros evalúan al empleado y después la información se compila en un solo perfil que se entrega al supervisor para que éste realice la evaluación final. Una ventaja de las evaluaciones de los pares es la creencia de que suministran información más precisa y valiosa que las que realizan de los superiores. A menudo el supervisor considera que el empleado siempre va un paso adelante, mientras que los compañeros habituales de éste pueden percibir una imagen más realista. Los compañeros o pares pueden identificar

con facilidad el liderazgo y las habilidades interpersonales, junto con otras fortalezas y debilidades de sus compañeros.

En el caso de los empleados a los que se les dificulta enfrentarse a sus compañeros de trabajo porque tienen problemas con ellos, las revisiones proporcionan un foro en el cual pueden tratar múltiples temas y resolver conflictos. (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, p311)

La evaluación por pares como se mencionó anteriormente representa una coevaluación, ósea un proceso en el que los colaboradores evalúan a sus compañeros de trabajo, permitiendo una mejor interacción y relación entre todas las partes, dándoles la oportunidad de participar en la evaluación de sus compañeros y así expresar sus opiniones, y es que este tipo de evaluaciones contribuyen a que el personal conozca en que está fallando, y así mismo reflexionen en que se debe mejorar.

Evaluación de equipos

Una extensión de la evaluación de los pares es la evaluación de equipos. En un escenario de equipo es casi imposible separar las contribuciones individuales. Para tratar este asunto, organizaciones como Boeing y Texas Instruments hasta Jostens y Ralston Foods utilizan a sus integrantes para evaluar de forma integral el desempeño de sus equipos." Estas empresas consideran que las evaluaciones de equipo pueden ayudar a romper las barreras entre los empleados y fomentar un esfuerzo conjunto por parte de ellos. Con frecuencia este sistema se complementa con el uso de incentivos de equipo o de pago grupal variable. (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, p312)

Como se mencionó anteriormente la evaluación de equipos implementa que entre todo el equipo surja el desarrollo y talento colectivo para el logro de objetivos.

Las evaluaciones de los clientes

Las evaluaciones de los clientes son otra fuente de información de las evaluaciones del desempeño. Por supuesto, las evaluaciones de los clientes externos se han empleado durante bastante tiempo para evaluar al personal de los restaurantes. Sin embargo, empresas como Federal Express, Best Buy e Isuzu se encuentran entre las que también utilizan clientes externos. Sears llama a los clientes después de que un técnico ha dado servicio a sus electrodomésticos para conocer la calidad del trabajo que les proporcionó y ofrecer retroalimentación a su personal técnico. Otras empresas realizan encuestas entre sus vendedores y proveedores como parte del proceso de evaluación. El objetivo de los gerentes al incluir a los asociados de negocios de la empresa en las revisiones del desempeño es lograr evaluaciones más objetivas, empleados más efectivos, clientes más satisfechos y un mejor desempeño de la empresa. (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, p312)

Muchas organizaciones utilizan este método para conocer si el servicio general que se da en ellas es el adecuado, utilizando clientes externos lo cual permitirá ayudar a encontrar las debilidades de este para corregirlos y obtener un rendimiento empresarial exitoso.

La responsabilidad de la evaluación del desempeño

Normalmente en muchas organizaciones se le asigna la responsabilidad de evaluar el desempeño al jefe inmediato, quien es el que está detrás de los trabajadores para el cumplimiento de objetivos, sin embargo, la evaluación de desempeño según el libro llamado Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las organizaciones del autor

(Chiavenato,2017) la evaluación de desempeño se ejecuta “de acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización” (p.211)

A continuación, detallamos quienes podrían tener la responsabilidad de evaluar el desempeño:

El jefe

En casi todas las organizaciones, el jefe de línea asume la responsabilidad del desempeño de los miembros de su equipo y su evaluación. En ellas, el propio jefe o el supervisor evalúan el desempeño del personal con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y criterios para tal evaluación. Como el jefe o el supervisor generalmente no cuenta con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación, el área encargada de la gestión de recursos humanos, desempeña una función de staff y se encarga de planear, instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, si bien cada jefe conserva su autoridad de línea y evalúa el trabajo de los subordinados por medio del esquema que marca el sistema. En tiempos modernos, esta forma de trabajar proporciona mayor libertad y flexibilidad para que cada gestor sea, en realidad, el gestor de su personal. (Chiavenato, 2017, p.211)

La propia persona

En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, conforme a determinados

indicadores que le proporciona el jefe o la organización. (Chiavenato, 2017, p.211)

El individuo y el jefe

Actualmente, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño. En este caso, resurge la antigua administración por objetivos (APO), pero ahora con una nueva presentación y sin los conocidos traumas que caracterizaban su ejecución en las organizaciones, como arbitrariedad, autocracia y el constante estado de tensión y angustia que provocaba en los involucrados. Ahora, la APO es en esencia democrática, participativa, incluyente y muy motivadora. (Chiavenato, 2017, p.211).

La evaluación del desempeño del individuo y el jefe según el libro Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las organizaciones del autor (Idalberto Chiavenato, 2017) se orienta por los siguientes caminos:

- a. **Formulación de objetivos mediante consenso:** es el primer paso de la nueva y participativa APO, los objetivos son formulados en conjunto por el evaluado y su jefe, mediante una auténtica negociación para llegar a un consenso. Los objetivos no deben imponerse, sino establecerse mediante consenso. Cuando se alcanzan, la empresa debe obtener un beneficio, y el evaluado, sin duda, una parte directa del mismo, un premio o algún tipo de remuneración variable.

Independientemente de la forma, el incentivo debe ser fuerte y convincente.

(Chiavenato, 2017, pp.211-212)

- b. **Compromiso personal para alcanzar los objetivos formulados de común acuerdo:** en algunos casos se presenta una especie de contrato formal o psicológico que representa el pacto respecto de los objetivos. El evaluado siempre debe aceptar plenamente los objetivos y es necesario que también acepte su compromiso íntimo para alcanzarlos. Ésta es una condición sine qua non del sistema. (Chiavenato, 2017, p.212)
- c. **Desempeño:** se trata del comportamiento del evaluado encaminado a lograr efectivamente los objetivos. El aspecto principal del sistema reside en este punto. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos. (Chiavenato, 2017, p.212)
- d. **Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos:** se trata de comprobar el costo-beneficio del proceso. La medición de los resultados, al igual que los objetivos, debe tener fundamentos cuantitativos creíbles y confiables y, al mismo tiempo, que proporcionen una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y cómo se encuentra el esfuerzo del evaluado. (Chiavenato, 2017, p.212)
- e. **Realimentación intensa y continúa evaluación conjunta:** esto implica una gran cantidad de realimentación y, sobre todo, un amplio apoyo a la comunicación, con el objeto de reducir la discordancia y de incrementar la consistencia. El evaluado debe saber cómo está funcionando para establecer

una relación entre su esfuerzo y el resultado alcanzado. (Chiavenato, 2017, p.212)

El equipo de trabajo

Otra opción es pedir al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para mejorarlo más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y definir sus metas y objetivos. (Chiavenato, 2017, p.212)

El área de recursos humanos

Esta opción es común en las organizaciones más conservadoras, pero se está abandonando debido a su carácter en extremo centralizador y burocrático. En este caso, el área de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. Cada jefe proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes o programas de acción coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos. Como todo proceso centralizador, exige reglas y normas burocráticas que restringen la libertad y flexibilidad del sistema. Tiene la desventaja de funcionar con porcentajes y promedios, no con el desempeño individual y único de cada persona. Trabaja con lo genérico y no con lo particular. (Chiavenato, 2017, p.212)

La comisión de evaluación.

En esta opción, la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión suele incluir a personas que pertenecen

a diversas áreas o departamentos, y tener miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el gerente de recursos humanos y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios, el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el jefe de cada evaluado y su superior. Esta variante se critica por ser centralizadora y por su espíritu de enjuiciamiento, no de orientación y de mejora continua del desempeño. Recibe las mismas críticas que el caso anterior. En la actualidad existe la tendencia a depositar la responsabilidad de la evaluación del desempeño en manos del propio individuo, con la participación de la gerencia, para establecer los objetivos en forma de consenso. (Chiavenato, 2017, p.212)

Evaluación de 360°

La evaluación del desempeño de 360° comprende el contexto externo que rodea a cada persona. Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Es la forma más completa de evaluación, porque la información proviene de todos lados y proporciona las condiciones para que el individuo se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. No obstante, el evaluado se encuentra en una pasarela a la vista de

todos, situación que no es nada fácil. Si no está bien preparado o si no tiene una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado puede ser muy vulnerable. (Chiavenato, 2017, pp.212-213)

En terminos generales la responsabilidad de la evaluacion de desempeño la puede tener cualquier grupo, miembro de la empresa o bien por todas aquellas personas que interactuan con el que va ser evaluado, es decir una evaluacion de 360°; el proposito de quien toma esta responsabilidad es poder identificar puntos fuertes y débiles de los trabajadores, para que las responsabilidades y labores diarias puedan ser mejoradas y realizadas eficientemente.

Cual sea la persona que realice estas evaluaciones tendrá la responsabilidad de poder planear, organizar y controlar el sistema de administración de objetivos con los colaboradores, y si es necesario establecer planes o necesidades de capacitacion, con el fin de reforzar el desarrollo de capacidades de los colaboradores, mantener un funcionamiento eficiente y productivo en la empresa por medio del buen seguimiento del responsable de realizar estas evaluaciones.

Estándares o normas de desempeño

En relación a los estándares o normas de desempeño en el libro Administración de Recursos Humanos de los autores (Bohlander, Snell, & Morris, 2017) nos mencionan lo siguiente: “Los estándares o normas de desempeño deben basarse en los requerimientos del puesto derivados del análisis de éste y que se reflejan en la descripción y especificación de la posición de que se trate” (p.306), lo cual indica que “cuando el estándar se expresa en

términos específicos y medibles, la comparación del desempeño del empleado con sus resultados proporciona una retroalimentación más precisa” (p.306).

Adicionalmente mencionan cuatro aspectos básicos a considerar cuando se establecen estándares de desempeño en una empresa que son: la importancia estratégica, la deficiencia de criterios, la contaminación de criterios y la confiabilidad, de los cuales serán explicados a continuación:

Relevancia estratégica

La relevancia estratégica se refiere al grado en el que los estándares se relacionan con los objetivos estratégicos de la organización. Estos objetivos se traducen en estándares de desempeño para sus empleados. General Motors y Whirlpool incluyen otros objetivos como costo, calidad y rapidez y desarrollan métricas o indicadores que identifican y comparan su desempeño en todo el mundo con base en estas medidas. Un proceso de la evaluación del desempeño orientado a la estrategia también ofrece a los gerentes de recursos humanos la documentación que justifique los diversos gastos de capacitación con la finalidad de cerrar cualquier brecha entre las habilidades de los empleados actuales y los que se requerirán en el futuro para implementar la estrategia de la organización. (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, p 307)

Deficiencia de criterios

Una segunda cuestión que se debe considerar cuando se establecen los estándares de desempeño es el grado al cual éstos captan todo el rango de responsabilidades de un empleado. Cuando los estándares de desempeño se enfocan en un solo criterio (como ingresos por ventas) y excluyen otras dimensiones importantes, pero menos cuantificables (como el servicio al

cliente), se dice que el sistema de evaluación tiene una deficiencia de criterios. (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, p 307)

Contaminación de criterios

Así como los criterios del desempeño pueden ser deficientes, también pueden estar contaminados. Hay factores fuera del control del empleado que pueden influir en su desempeño. Por ejemplo, cuando se compara el desempeño de los trabajadores de producción, la comparación no debería contaminarse con el hecho de que algunos cuentan con máquinas más recientes que otros. Una comparación del desempeño de los agentes de viajes no se debe contaminar con el hecho de que los territorios tienen diferentes potenciales de ventas. (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, p 307)

La confiabilidad

Se refiere a la estabilidad o consistencia de un estándar o al grado en el cual las personas tienden a mantener un cierto nivel de desempeño en el transcurso del tiempo. En las evaluaciones, la confiabilidad puede medirse correlacionando dos conjuntos de evaluaciones realizadas por un solo evaluador o por dos evaluadores distintos. Por ejemplo, dos gerentes pueden evaluar a la misma persona. (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, p 307)

Los estándares o normas de desempeño como bien se logró entender anteriormente son objetivos estándar que se propone la empresa de los cuales se espera que estos puedan ser cumplidos por los colaboradores y a razón de estos estándares o normas es que se evalúa al trabajador con el fin de obtener resultados en beneficio para la empresa.

Es importante considerar que cuando una empresa establece algún tipo de estándar o normas de desempeño, deben de implementarse de manera adecuada para asegurar la calidad en procesos y la producción.

2.1.13 Métodos de evaluación del desempeño

En la actualidad existen diversos métodos para evaluar el desempeño de los colaboradores, y según su ejecución se espera que ayuden a la empresa alcanzar los objetivos de forma efectiva y que los colaboradores puedan desarrollarse continuamente, en este estudio nos enfocaremos en tres de ellos: Evaluación de 360, Métodos conductuales y métodos de resultados, los cuales explicaremos a continuación:

2.1.13.1 Evaluación de 360°

Como bien logramos entender anteriormente la evaluación de 360° permite que todas personas que giran alrededor del que va ser evaluado, lo evalúen, y estas personas pueden ser el jefe, los compañeros de trabajo, clientes internos y externos, y demás, permitiendo como bien lo dice este método recibir datos de desempeño de todos los ángulos.

En el libro llamado Administración de recursos humanos de (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, p 312) nos mencionan lo siguiente sobre evaluación de 360°:

Empresas como Intel, Morgan Stanley y Disney se encuentran entre las muchas organizaciones que utilizan un enfoque de evaluadores múltiple, o evaluación de 360 grados, que combina varias fuentes de información para evaluar el desempeño. Como lo indica su nombre, la retroalimentación de 360 grados tiene el propósito de proporcionar a los empleados una visión lo más precisa posible de su desempeño con base en información obtenida desde

todos los ángulos: supervisores, colegas, subordinados, clientes y otros.
(p.312)

Según se menciona en el libro Administración de recursos humanos de (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, p 312) cuando Intel estableció este sistema, se observó que contaban con las siguientes garantías para asegurar máxima calidad y aceptación sobre la evaluación de 360°:

- Garantizar el anonimato: Asegúrese de que ningún empleado sepa nunca qué respondió otro integrante del equipo de evaluación. (La evaluación del supervisor es una excepción a esta regla.) (p.312)
- Responsabilizar a los encuestados: Los supervisores deben analizar la opinión de cada miembro del equipo de evaluación e informarles si utilizaron de manera apropiada las escalas de evaluación, si sus respuestas fueron confiables y cómo lo evaluaron otros participantes. (p.312)
- Evitar la "manipulación" del sistema: Algunas personas tratarán de ayudar o de afectar a algún empleado por medio de una evaluación demasiado alta o baja. Los integrantes del equipo se confabularán para darse evaluaciones altas de manera uniforme. Los supervisores deben buscar y eliminar las respuestas evidentemente inválidas. (p.312)
- Utilizar procedimientos estadísticos: Utilice promedios ponderados u otros enfoques cuantitativos para combinar las evaluaciones. Los supervisores deben tener cuidado de no utilizar combinaciones subjetivas de datos que puedan socavar al sistema. (pp. 312-313)

- Identificar y cuantificar prejuicios: Busque prejuicios o preferencias relacionadas con la edad, el género, el origen étnico u otros factores de grupo. (pp. 312-313)

En cuanto a lo detallado anteriormente es importante destacar que cuando se realicen este tipo de evaluaciones, sean lo más objetivas posibles, para no incurrir en la manipulación o discriminación por parte de los otros evaluadores.

2.1.13.2 Métodos conductuales

Según el libro Administración de recursos humanos de los autores (Bohlander, Snell, & Morris, 2017) los metodos conductuales “fueron desarrollados para describir de manera específica las acciones que se deben o no exhibir en el puesto.” (p.320)

El libro también nos habla de cuatro tipos de métodos conductuales que pueden ser utilizados en las empresas, de los cuales explicaremos a detalle a continuación:

- **Método del incidente crítico**

Recuerde que un incidente crítico ocurre cuando el comportamiento del empleado da como resultado un éxito o falla inusual en algunas partes del puesto. Un ejemplo de incidente crítico favorable es el caso de un conserje que se dio cuenta de que se había dejado abierto un archivero que contenía documentos clasificados al cerrar el negocio y llamó al oficial de seguridad, quien tomó las medidas necesarias para solucionar el problema. Un ejemplo de incidente desfavorable es el caso de un encargado de la correspondencia que no puede entregar de inmediato un paquete de correo express, porque por

error lo coloca en la correspondencia regular que se pondrá en ruta dos horas después. El gerente lleva un diario o registro de cada empleado durante el periodo de evaluación y anota los incidentes críticos específicos relacionados con la forma en que se desempeñan. (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, p 320)

Cuando se llena el formato de evaluación, el gerente consulta el registro de incidentes críticos y utiliza esta información para corroborar la calificación de excelencia, satisfactoria o no satisfactoria del empleado en áreas específicas de desempeño y en general. Este método también puede ayudar al gerente a asesorar a los empleados cuando tengan problemas de desempeño antes de que éstos se agudicen. También aumenta la objetividad de la evaluación, pues establece que el evaluador debe emplear criterios de desempeño del puesto para justificar las calificaciones. (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, p 321)

- **Método de check list de comportamiento**

El método de checklists o listas de verificación del comportamiento consiste en hacer que el evaluador verifique las declaraciones de una lista que él piense que son características del desempeño o del comportamiento del empleado. (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, p 321)

- **Escala de evaluación basada en el comportamiento BARS**

Una escala de evaluación basada en el comportamiento (behaviorally anchored rating scale, BARS) consta de una serie de cinco a diez escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño identificada mediante el análisis de puestos. Estas dimensiones se basan en conductas

identificadas por medio de análisis de puestos de incidente crítico. Los incidentes críticos se colocan en la escala y se les asignan valores en puntos de acuerdo con las opiniones de los expertos. (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, p 321)

Por lo general, una BARS es elaborada por un comité que incluye subordinados y gerentes, cuya tarea es identificar todas las características o dimensiones relevantes del puesto. Luego se establecen las bases del comportamiento en forma de declaraciones de cada una de las dimensiones del puesto. Se les pide a varios participantes que revisen las declaraciones base e indiquen qué dimensión del puesto ilustra cada base. Las únicas bases que se mantienen son aquellas para las que por lo menos 70% del grupo está de acuerdo con que pertenezca a una dimensión determinada. Por último, se añaden las bases a las dimensiones de sus puestos y se colocan en las escalas apropiadas con base en los valores que el grupo les asigne. (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, p 321)

- **Escala de observación del comportamiento (BOS)**

Una escala de observación del comportamiento (behavior observation scale, BOS) es semejante a una BARS en cuanto a que ambas se basan en incidentes críticos. (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, p 321)

Una BOS permite al evaluador desempeñar la función de observador en lugar de la de juez, lo que le facilita proporcionar más fácilmente retroalimentación constructiva al empleado. Empresas como AT&T y Weyerhaeuser han utilizado la BOS, y las investigaciones muestran que con frecuencia los

usuarios del sistema la prefieren al enfoque de la BARS o al de las escalas de rasgos porque **1)** mantiene la objetividad, **2)** distingue a los empleados que se desempeñan bien de los que no lo hacen, **3)** proporciona retroalimentación y **4)** identifica las necesidades de capacitación. (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, p 322)

En relación con los métodos conductuales como se explicó en el párrafo anterior evalúan el comportamiento del colaborador en su puesto de trabajo lo cual busca corregir o eliminar las acciones desfavorables en cada uno de ellos, permitiéndole al encargado de personal retroalimentar y guiar al trabajador para logre generar resultados positivos o bien pueda facilitar programas de capacitación para que puedan reforzar las actividades diarias relacionadas al puesto.

2.1.13.3 Método de resultados

A lo largo de todo este capítulo hemos logrado entender, que a base de los logros o el desempeño que los colaboradores obtienen se evalúan sus resultados, y estos se pueden medir puntualmente por el líder para cumplir con los objetivos de la empresa y con el progreso y desarrollo profesional y laboral del colaborador.

Numerosas organizaciones evalúan los logros de los empleados, es decir, los resultados que logran por medio de su trabajo, en lugar de examinar los rasgos que los caracterizan o las conductas que exhiben en el puesto. Los partidarios de las evaluaciones de resultados sostienen que son más objetivas y atribuyen más facultades a los empleados. Analizar resultados, como cifras de ventas y

resultados de producción, involucra menos subjetividad. Además, con frecuencia las evaluaciones de resultados hacen recaer en los empleados la responsabilidad de sus resultados, al tiempo que les otorgan la discreción de los métodos que utilizan para lograrlos (con límites). Esto es el empowerment (atribución de facultades de decisión) y la participación del empleado en acción. (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, p 322)

A continuación, en el libro Administración de Recursos Humanos de los autores (Bohlander, Snell, & Morris, 2017), explican a detalle algunos métodos que utilizan las empresas para evaluar el desempeño de los colaboradores a razón de sus resultados:

- **Medidas de productividad**

Hay varias medidas de resultados disponibles para evaluar el desempeño. A los vendedores se les evalúa con base en el volumen de sus ventas (tanto el número de unidades vendidas como la cantidad de dinero en ingresos). A los trabajadores de producción se les califica según el número de unidades que producen y, tal vez, por la tasa de desperdicio o número de defectos que se detectan en su trabajo. Con frecuencia se evalúa a los ejecutivos con base en las utilidades que obtiene la empresa o su tasa de crecimiento. Cada una de estas medidas vincula de forma directa los logros de los empleados con los resultados que benefician a la organización. De esta manera, las evaluaciones de resultados pueden alinear a los empleados y a las metas de la organización. (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, p 323)

Sin embargo, las evaluaciones de resultados padecen algunos problemas. Primero, recuerde nuestro análisis previo sobre contaminación de criterios. Los resultados pueden estar contaminadas por factores externos sobre los que

no se tiene influencia. Los representantes de ventas con mercados muy malos o los empleados de producción que no pueden obtener materiales por retrasos en los envíos no podrán desempeñarse al nivel de sus capacidades. Es claro que es injusto responsabilizar a los empleados por resultados que están contaminados por circunstancias sobre las que no tienen control. Además, las evaluaciones de resultados pueden permitir de forma inadvertida que los empleados se "vean bien" en periodos cortos, al tiempo que ignoran las ramificaciones a largo plazo. Por ejemplo, los supervisores de línea pueden sacrificar a su equipo para reducir los costos de mantenimiento. (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, p 323)

En puestos orientados a servicios no basta con ver las cifras de producción o ventas. Factores como la cooperación, la adaptabilidad, la iniciativa y la preocupación por las relaciones humanas también son importantes para tener éxito en el puesto. Si estos factores son estándares importantes del puesto, deben considerarse cuando se revisa la evaluación. Por consiguiente, para ser realistas, además de considerar los resultados se deben sopesar los métodos o procesos que se utilizaron para lograrlos. (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, p 323)

- **Administración por objetivos**

Un método que intenta superar algunas de las limitaciones de las evaluaciones de resultados es el de la administración por objetivos (management by objectives, MBO). La MBO es una filosofía de la administración en la que los empleados establecen objetivos con la asesoría de sus superiores (como costos de producción, ventas por producto, estándares de calidad y utilidades) y

después los utilizan como bases para evaluar. El sistema de MBO consiste en un ciclo (que comienza y termina con el establecimiento de metas y objetivos comunes de la organización. El sistema actúa como un proceso de establecimiento de metas en el que se determinan los objetivos de la organización (paso 1), los que corresponden a los departamentos (paso 2) y los de los gerentes y los empleados (paso 3).

Una característica importante del ciclo es que el empleado establece objetivos específicos, los cuales deben basarse en una amplia declaración de responsabilidades del empleado preparada por el supervisor. Los objetivos establecidos por el empleado se analizan con el supervisor y se revisan y modifican en conjunto hasta que ambas partes quedan satisfechas con ellos (paso 4). Un informe detallado de las acciones que propone el empleado para lograr los objetivos acompaña a las declaraciones de las metas y la forma en que se medirán (indicadores). (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, p 323)

Durante las revisiones periódicas, y conforme se dispone de más datos objetivos, se evalúa el avance del empleado hacia las metas (paso 5). En este periodo se pueden modificar las metas y los indicadores a medida que se reciben datos nuevos o adicionales. Al concluir un periodo (que suele ser de seis meses o un año), el empleado realiza una autoevaluación de lo que ha logrado y si es posible la corrobora con datos objetivos. (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, p 323)

La revisión final es un examen de la autoevaluación del empleado por parte de un supervisor y del empleado (paso 6). El paso final (paso 7) consiste en

revisar la conexión entre el desempeño de la persona el de la organización.
(Bohlander, Snell, & Morris, 2017, p 324)

Establecer metas por medio del MBO o de otros programas puede mejorar de forma verificable el nivel de desempeño de los empleados, porque les ayuda a enfocarse en lo que deben hacer para lograr sus objetivos. También promueve el aprendizaje porque los empleados pueden evaluar de forma habitual su desempeño con los objetivos que han establecido para sí mismos.

Los siguientes lineamientos pueden ser útiles para el éxito de un programa de MBO:

1. Los objetivos deben ser cuantificables, medibles y acompañarse por una descripción de cómo se lograrán.
2. Los resultados esperados deben estar bajo el control del empleado. Los gerentes deben facultarlos para que alcancen sus metas por sí mismos y otorgarles libertad sobre los métodos que utilizan, a la vez que los hacen responsables por sus resultados.
3. Las metas y los objetivos deben ser consistentes o estar alineados con las metas de los empleados de todos los niveles, incluidos los directivos de la empresa.
4. Se deben establecer plazos específicos en los que las metas serán revisadas y evaluadas. (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, p 324)

Para terminar, los métodos de resultados es una herramienta muy útil para las empresas, porque se garantiza de alguna manera que el colaborador cumpla con los objetivos, a base de una correcta orientación y apoyo por parte del líder, con el objetivo de que puedan completar las tareas de manera eficaz, cumpliendo con las metas propuestas por la

organización. Es de vital importancia y resulta relevante que para que la empresa logre resultados, los colaboradores cuenten con programas de capacitación y los recursos necesarios, para que consigan fortalecer sus capacidades y habilidades necesarias para lograr resultados eficientes y así la empresa establezca una mayor productividad.

Factores que influyen o afectan el desempeño

Existen muchos factores por los cuales los trabajadores muchas veces no cumplen con el desempeño requerido en la empresa, como la motivación, el liderazgo, las relaciones interpersonales o la incapacidad para realizar alguna tarea o entre otros factores, por lo que se considera importante que se pueda identificar cualquier causa que repercuta de forma negativa en el desempeño del trabajador con el fin de realizar y valorar planes de acción para mejorar el desempeño del equipo.

El desempeño de una persona es una función de varios factores, pero tal vez pueda reducirse a tres temas principales: capacidad, motivación y ambiente. Cada persona tiene un patrón único de fortalezas y debilidades que influyen en su desempeño. Pero es probable que los empleados talentosos con poca motivación no tengan éxito. Además, otros factores del ambiente laboral (o incluso del entorno externo, que incluye temas personales, familiares y de comunidad) pueden influir en el desempeño de forma positiva o negativa. (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, p 331)

Figura N° 7 Factores que influyen en el desempeño



Fuente: Datos Obtenidos de (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, p 331) en su libro Administración de Recursos Humanos

Es importante que en la empresa se pueda identificar cualquier factor que pueda influir en forma negativa en el desempeño de los trabajadores, para que estos no repercutan en el clima organizacional, en los resultados y en la productividad de la empresa, por esto es de suma importancia que las empresas cuenten con un buen liderazgo por medio de las personas que están frente a ella, para que por medio de una correcta guía, comunicación, buen clima organizacional y desarrollo de capacidades puedan llevar a la empresa hacia al éxito.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se muestran los conceptos detallados en el marco teórico:

Liderazgo: “se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de una visión o conjunto de metas.” (Robbins & Judge, 2017, p.383)

Liderazgo Transformacional: “expresan claramente una visión e inspiran a sus seguidores; también tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el cambio organizacional.” (Wehrich, Cannice & Koontz, 2017, p.447)

Liderazgo Transaccional: “guían o motivan a sus seguidores para trabajar hacia la consecución de metas establecidas recompensándolos por su productividad” (Robbins, Coulter, & Decenzo, 2017, p.447)

Liderazgo Disruptivo: “son los que impulsan los cambios en las empresas, aquellos que ven las cosas desde otra perspectiva y ven soluciones donde a veces no las hay o simplemente los otros no aprecian”. (RRHHdigital, 2022)

El liderazgo de apoyo considera las necesidades de los subordinados, se preocupa por su bienestar y crea un clima organizacional agradable. Tiene el mayor efecto en el desempeño de los subordinados cuando éstos están frustrados e insatisfechos. . (Wehrich, Cannice, & Koontz, 2017, p.446)

El liderazgo participativo permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores, lo cual puede aumentar la motivación. . (Wehrich, Cannice, & Koontz, 2017, p.446)

El liderazgo instrumental proporciona a los subordinados lineamientos específicos y aclara lo que se espera de ellos. Incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder. (Wehrich, Cannice, & Koontz, 2017, p.446)

El liderazgo orientado al logro supone el establecimiento de metas desafiantes, busca la mejora del desempeño y confía en que los subordinados alcanzarán metas elevadas. (Wehrich, Cannice, & Koontz, 2017, p.446)

Desempeño: “el conjunto de características o capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización”. (Chiavenato, 2017, p.206)

Gestión del desempeño: consiste en la planeación, organización, dirección y control de todo el flujo de actividad de la organización en todas las áreas y en todos los niveles para asegurar el alcance de los objetivos de la organización y la entrega de resultados excelentes. (Chiavenato, 2017, p.208).

Administración del desempeño: “es el proceso continuo de identificar, medir y desarrollar el desempeño de los individuos y de los equipos, así como de ajustar su desempeño a las metas de la organización” (Dessler & Varela, 2017, p.185)

La evaluación del desempeño: es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y el tipo de ambiente físico exigido para su funcionamiento. (Bohlander, Snell, & Morris, 2017,p.210)

Evaluación de 360°: La evaluación del desempeño de 360° comprende el contexto externo que rodea a cada persona. Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. (Chiavenato, 2017, p.212-213)

Métodos conductuales: Fueron desarrollados para describir de manera específica las acciones que se deben o no exhibir en el puesto.” (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, p.320)

Métodos de resultados: las evaluaciones de resultados hacen recaer en los empleados la responsabilidad de sus resultados, al tiempo que les otorgan la discreción de los métodos que utilizan para lograrlos (con límites) Esto es el

empowerment (atribución de facultades de decisión) y la participación del empleado en acción. (Bohlander, Snell, & Morris, 2017, p 322)

2.3 MARCO CONTEXTUAL

La empresa donde se realizara el estudio es una compañía estadounidense, con más de 24 sedes a nivel mundial (incluida Costa Rica), genera más de seis mil empleos en todo el mundo; y es, de las grandes empresas dedicadas a producción de manufacturas de plástico y dispositivos para la industria médica, es un sitio de alto rendimiento, se especializa en moldeo termoplástico y elastomérico, extrusión y ensamblaje complejo para dispositivos y componentes médicos intervencionistas, quirúrgicos y otros.

La organización se encuentra ubicada en Barreal de Heredia, Zona Franca Metropolitana, S.A, y para esta investigación se tomó como estudio el Departamento de Calidad, del cual consta de 42 personas, de ellas corresponde a 3 jefaturas y 39 colaboradores.

<https://www.tec.ac.cr/hoyeneltec/2020/08/06/graduadostec-lideran-eeuu-planta-produce-dispositivos-detectar-covid19-hora>

2.3.1 Misión

Nos asociamos e innovamos con nuestros clientes para proporcionar dispositivos médicos de la más alta calidad que mejoran la calidad de vida en el mundo.

<https://viantmedical.com/about/mission-vision-and-values/>

2.3.2 Visión

Ser el socio de servicios de diseño y fabricación más confiable de la industria de dispositivos médicos. <https://viantmedical.com/about/mission-vision-and-values/>

2.3.3 Valores

- Integridad: Hacer lo correcto, siempre.

- Liderazgo de servicio: El activo más importante es nuestra gente. Apoyaremos y desarrollaremos a nuestros asociados para asegurar su éxito.
- Me pertenece: Sea valiente, tome decisiones, sea responsable.
- Trabajo en equipo: Un propósito, un equipo, ¡de por vida!
- Sea ágil: Involucrar, comprender, alinear y actuar

<https://viantmedical.com/about/mission-vision-and-values/>

2.3.4 Mercados

Es un proveedor global de servicios de diseño y manufactura de dispositivos médicos que se asocia e innova con sus clientes para proporcionar dispositivos médicos de la más alta calidad que mejoran la vida. La compañía logra esto a través de su amplio rango de capacidades, integración de extremo a extremo, experiencia técnica y un enfoque cliente céntrico, así como y en la excelencia operativa. <https://viantmedical.com/about/>

En relación con los mercados donde la empresa satisface la demanda del mercado de dispositivos quirúrgicos, incluidos dispositivos electromecánicos, se encuentran a continuación:

Tabla N°1 Mercados Clínicos de la Empresa

Mercados	Mercados Clínicos
Tecnologías quirúrgicas	Cirugía Mínimamente Invasiva / Robótica endoscopia Oftalmología Cuidado de heridas Biopsia Estético Cirugía General

Ortopedia	Grandes Articulaciones Trauma extremidades Columna vertebral Medicina Deportiva (Artroscopia) Dental
Cardiaco e Intervencionista:	Cirugía cardíaca Terapias transcáteter Corazón estructural Entrega de energía
Bioelectrónica	El manejo del dolor Apnea del sueño OAB / Incontinencia Terapéutica cardíaca/diagnóstico Condiciones Inmunológicas Usables
Productos de diagnóstico y laboratorio	Imágenes / Radiología Diagnóstico in vitro cromatografía Filtración
Respiratorio, Monitoreo y Atención al Paciente	Cuidado respiratorio cuidado del sueño Monitoreo y atención al paciente

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de <https://viantmedical.com/markets/>

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

A continuación, se presenta el capítulo del marco metodológico, el cual es importante para la presente investigación, porque se define el tipo de enfoque, el alcance, diseño, objeto de estudio, instrumento de recolección de información, la variable y la estrategia para el análisis de los datos, por lo que de esa forma se dará un criterio basado en el método científico en relación al planteamiento de la hipótesis.

Según los autores (Hernández y Mendoza, 2018) en su libro titulado *Metodología de la investigación las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas*, describen que la investigación es un “conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema con el resultado (o el objetivo) de ampliar su conocimiento” (p.4)

3.1 ENFOQUE

Por otra parte, en el libro llamado *Metodología de la investigación las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas* de los autores (Hernández & Mendoza, 2018) mencionan que:

Toda investigación se inicia con una idea que se desarrolla paulatinamente. Pero para comenzar una investigación necesitas primero conocer las rutas que han sido construidas por las comunidades científicas para estudiar cualquier tema, fenómeno o planteamiento. (p.4)

En relación con lo anterior existen tres rutas fundamentales para realizar una investigación de enfoque cuantitativo, cualitativo y de enfoque mixto, los cuales se definen a continuación con el objetivo de conocer con cuál de estos se va a dirigir esta investigación:

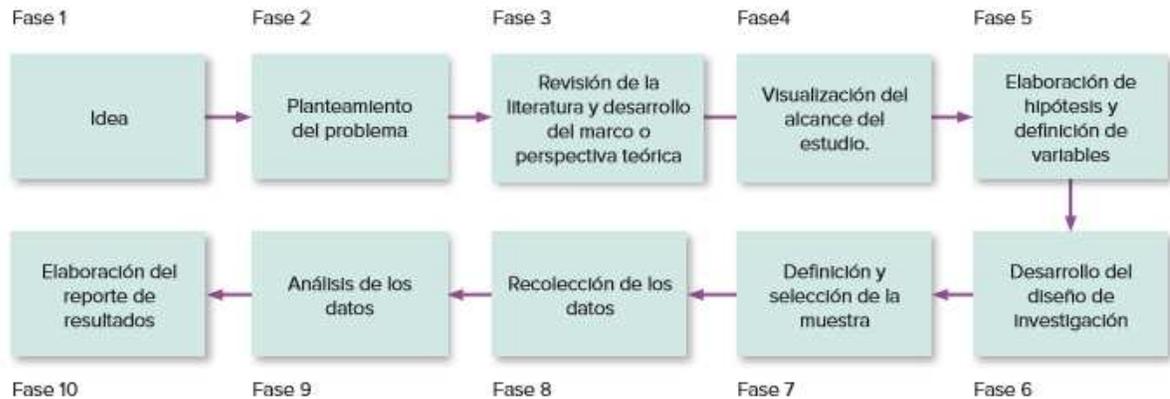
3.1.1 Enfoque Cuantitativo

Representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna etapa. Parte de una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica. De las preguntas se derivan hipótesis y determinan y definen variables; se traza un plan para probar las primeras (diseño, que es como “el mapa de la ruta”); se seleccionan casos o unidades para medir en estas las variables en un contexto específico (lugar y tiempo); se analizan y vinculan las mediciones obtenidas (utilizando métodos

estadísticos), y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. (Hernandez & Mendoza, 2018, p.5-6)

Para un mejor entendimiento a continuación presentamos las fases del proceso cuantitativo en la siguiente imagen:

Figura N°8. Proceso cuantitativo.



Fuente: (Hernández y Mendoza, 2018, *Metodología de la investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*)

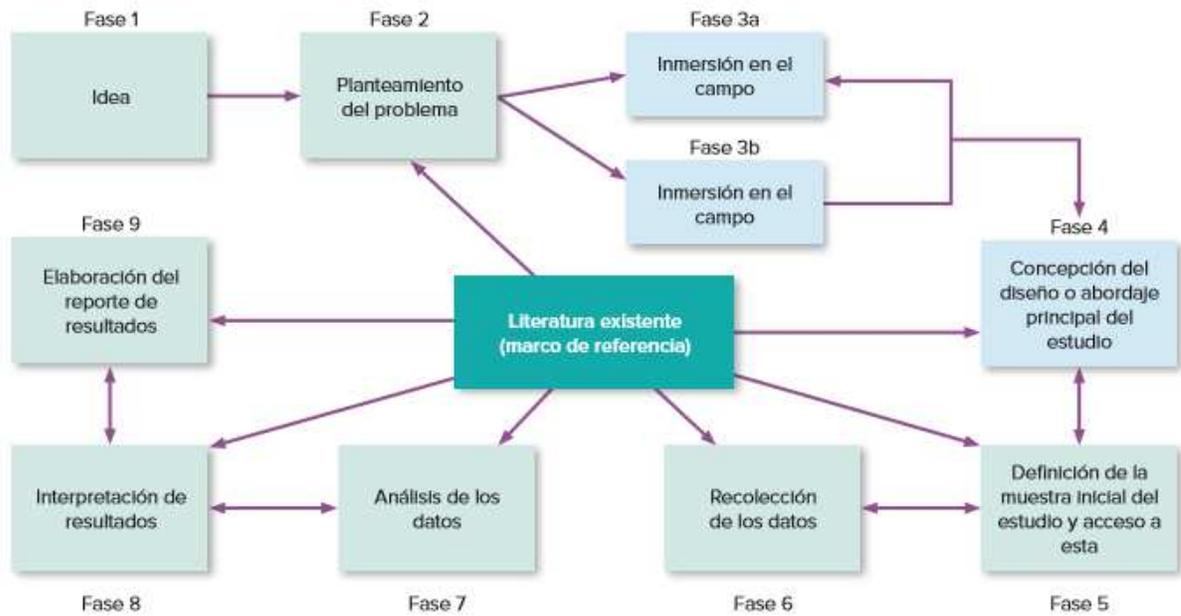
3.1.2 Enfoque Cualitativo

Con el enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre. De igual forma, se plantea un problema de investigación, pero normalmente no es tan específico como en la indagación cuantitativa. Va enfocándose paulatinamente. La ruta se va descubriendo o construyendo de

acuerdo con el contexto y los eventos que ocurren conforme se desarrolla el estudio. (Hernández y Mendoza, 2018, p.7)

El enfoque cualitativo también se representa por medio de fases, el cual se detalla a continuación por medio de la siguiente imagen:

Figura N° 9. Proceso cualitativo.



Fuente: (Hernández y Mendoza, 2018, *Metodología de la investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*)

3.1.3 Enfoque Mixto

Esta tercera vía para realizar investigación entrelaza a las dos anteriores (cuantitativa y cualitativa) y las mezcla, pero es más que la suma de las dos anteriores e implica su interacción y potenciación. Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. Los métodos mixtos pueden implementarse de acuerdo con diversas secuencias. A veces lo cuantitativo precede a lo cualitativo, en otras ocasiones lo cualitativo es primero; también pueden desarrollarse de manera simultánea o en paralelo, e incluso es factible

fusionarlos desde el inicio y a lo largo de todo el proceso de investigación.
(Hernández y Mendoza, 2018, p.10)

Para esta investigación el enfoque a desarrollar es el cuantitativo, debido a que se trabajará con datos numéricos y con la percepción de líderes y colaboradores del departamento de calidad, en una empresa de manufactura de dispositivos médicos.

3.2 ALCANCE

Para efectos de la presente investigación que se dirige en la ruta cuantitativa se utilizan dos tipos de alcances que son de tipo correlacional y explicativo, y en el libro *Metodología de la investigación las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas* se describen de la siguiente manera:

Estudios Correlacionales: Los estudios correlacionales tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.

En ocasiones solo se analiza la relación entre dos conceptos o variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vinculaciones entre tres, cuatro o más variables. Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre las variables, primero miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y las describen, y después cuantifican y analizan la vinculación.

La utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas. Las correlaciones pueden ser positivas (directamente proporcionales) o negativas (inversamente proporcionales). Si es positiva, significa que los casos que muestren altos valores en una variable tenderán

también a manifestar valores elevados en la otra variable. Si es negativa, implica que casos con valores elevados en una variable tenderán a mostrar valores bajos en la otra variable. (Hernández y Mendoza, 2018, pp.109-110)

Estudios explicativos: Los estudios explicativos van más allá de la descripción de fenómenos, conceptos o variables o del establecimiento de relaciones entre estas; están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos de cualquier índole (naturales, sociales, psicológicos, de salud, etc.). Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. (Hernández y Mendoza, 2018, p.112)

Para el desarrollo de la investigación se aplicaron estos dos alcances porque en el alcance correlacional se relacionan dos variables que son el liderazgo y desempeño, y para efectos del alcance explicativo se utiliza ayuda explica el porqué de los hechos, estableciendo la relación de causa-efecto entre las variables.

3.3 DISEÑO

Según los autores (Hernández y Mendoza, 2018) el término diseño se refiere al “plan o estrategia concebida para obtener la información que deseas con el propósito de responder al planteamiento del problema.” (p.150).

En la ruta cuantitativa existen dos tipos de diseños a desarrollar en una investigación que son el diseño experimental y el no experimental, los cuales se definen de la siguiente manera en el libro *Metodología de la investigación las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas:*

Diseño Experimental: Situación de control en la cual se manipulan, de manera intencional, una o más variables independientes (causas) para analizar las consecuencias de tal manipulación sobre una o más variables dependientes (efectos). Es decir, los diseños experimentales se utilizan cuando el investigador pretende establecer el posible efecto de una causa que se manipula. (Hernández y Mendoza, 2018, p.152)

Diseño no Experimental: Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que efectúas en la investigación no experimental es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas. (Hernández y Mendoza, 2018, p.174)

Dentro del diseño no experimental se encuentran dos tipos los transeccionales y longitudinales y se definen de la siguiente manera:

Longitudinales: “Estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y sus efectos.” (Hernández y Mendoza, 2018, p.176)

Transversal: Los diseños transeccionales o transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. (Hernández y Mendoza, 2018, p.176)

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el diseño no experimental de tipo transversal, ya que no se va a manipular la información de las variables y la aplicación de este se dará únicamente en un momento específico.

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

Los autores (Hernández y Mendoza, 2018), en su libro *Metodología de la investigación las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas* definen unidad de análisis como “la unidad de la cual se extraerán los datos o la información final. Frecuentemente son las mismas, pero no siempre.” (p.198), en esta ocasión la unidad de análisis son las jefaturas y los colaboradores que trabajan en una empresa de manufactura de dispositivos médicos, específicamente en el Departamento de calidad, ubicada Zona Franca Metropolitana, S.A, en Barreal de Heredia.

3.4.1 Población

Población se define como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Hernández y Mendoza, 2018, p.198), de acuerdo con la presente investigación se trabajó con una población de 42 trabajadores de los cuales están distribuidos en 39 colaboradores y 3 jefaturas que se encuentran laborando en una empresa de manufactura de dispositivos médicos, en el Departamento de calidad, ubicada en Zona Franca Metropolitana, S.A, en Barreal de Heredia, la cual se detalla en la siguiente tabla:

Tabla N° 2 Distribución de la Población.

Población	Hombres	Mujeres	Total
Jefaturas	2	1	3
Colaboradores	17	22	39
			42

Fuente: Elaboración propia mayo 2023.

3.4.2 Tipo de Muestra.

En el libro *Metodología de la investigación las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas* se define muestra como “un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre

la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población (de manera probabilística, para que puedas generalizar los resultados encontrados en la muestra a la población).” (Hernández y Mendoza, 2018, p.196)

En el caso de la presente investigación el tipo de muestreo es probabilística, ya que se trabajará con la totalidad de la población es decir con 42 trabajadores, que trabajan en una empresa de manufactura de dispositivos médicos, en el Departamento de calidad, cabe destacar que esta población está definida con las siguientes características:

- a. Género: Hombres y Mujeres
- b. Etnia: costarricenses.
- c. Edades: entre los 23 a los 60 años
- d. Escolaridad: Bachillerato y Universidad
- e. Nivel socioeconómico: Medio-bajo

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Los criterios de inclusión y exclusión se refieren a las características específicas de la población que la hacen elegible o no para participar en el estudio.

Tabla N° 3 *Criterios de inclusión y exclusión*

Criterios de inclusión	Criterios de Exclusión
<ul style="list-style-type: none"> • Jefaturas y colaboradores que mantienen una continuidad laboral mayor a 6 meses en el Departamento de calidad, en una empresa de manufactura de dispositivos médicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefaturas y colaboradores con menos de 6 meses de antigüedad laboral en el Departamento de calidad, en una empresa de manufactura de dispositivos médicos.

3.4.4 Consideraciones éticas.

La población elegida para la recolección de datos son las jefaturas y los colaboradores que se encuentran laborando de manera presencial en una empresa de manufactura de dispositivos médicos específicamente en el Departamento de Calidad, por lo que de una forma totalmente voluntaria se les solicitó la colaboración para que contestaran un cuestionario enviado al correo electrónico personal, dicho cuestionario contiene información únicamente relacionada para la recolección de datos de la investigación.

Adicionalmente cabe destacar que a toda la población se le indicó que los resultados de la información en este cuestionario se presentarán de forma grupal, y que los datos serán utilizados únicamente para fines académicos con total confidencialidad y de manera anónima.

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

La recolección de datos según (Hernández y Mendoza, 2018) significa “aplicar uno o varios instrumentos de medición para recabar la información pertinente de las variables del estudio en la muestra o casos seleccionados.”(p.226).

Para efectos de la presente investigación el tipo de instrumento a utilizar es el cuestionario, el cual será el principal instrumento para recopilar la información, y consiste en “un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.” (Hernández y Mendoza, 2018, p.251).

3.5.1 Pregunta cerradas

“Son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas.”(Hernández y Mendoza, 2018, p.251)

3.5.2 Preguntas abiertas

“Proporcionan una información más amplia y son particularmente útiles cuando no tienes información sobre las posibles respuestas de las personas o la que posees es insuficiente.” (Hernández y Mendoza, 2018, p.254).

El cuestionario aplicado a la población de estudio cuenta con 47 preguntas el cual es uno para líderes y otro para colaboradores, de las consta de 24 preguntas cerradas, 1 abierta y 22 semiabiertas.

3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS.

Según (Hernández y Mendoza, 2018), en su libro *Metodología de la investigación las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas* mencionan que:

En toda investigación que sigue la ruta cuantitativa se aplica un instrumento para medir las variables contenidas en las hipótesis. Esa medición es eficaz cuando el instrumento de recolección de datos en realidad representa las variables que pensaste y definiste. (p. 228).

Dado a lo anterior una variable o categoría se puede definir como aquellas “conceptualizaciones analíticas desarrolladas por el investigador para organizar los resultados o descubrimientos relacionados con un fenómeno o experiencia humana que está bajo investigación.” (Hernández y Mendoza, 2018, p.474)

Objetivo Especifico	Variable	Indicadores	Definición Conceptual	Definición Operacional
Identificar el estilo de liderazgo que	Liderazgo	✓ Liderazgo Transformacional	“se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo	Cuestionario aplicado a las jefaturas y

<p>aplican las jefaturas del Departamento de Calidad, con el fin de determinar la forma en que se está aplicando.</p>		<p>✓ Liderazgo. transaccional</p> <p>✓ Liderazgo disruptivo.</p>	<p>hacia el logro de una visión o conjunto de metas.” (Robbins & Judge, 2017, p.383)</p>	<p>colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, de la pregunta 7 a la 38.</p>
<p>Determinar la influencia del liderazgo en el desempeño de los colaboradores en relación al rendimiento.</p>	<p>Liderazgo</p>	<p>Desempeño</p> <p>✓ Rendimiento</p>	<p>“el conjunto de características o capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización”.</p> <p>(Chiavenato, 2017, p.206)</p>	<p>Cuestionario aplicado a las jefaturas y colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, de la pregunta 39 a la 47.</p>

<p>Elaborar recomendaciones en relación a los resultados obtenidos sobre el tipo de liderazgo aplicado y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores, con el fin de fortalecer y mejorar el rendimiento.</p>	
---	--

3.7 ESTRATEGIA PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS.

El instrumento utilizado para analizar los datos es por medio de un cuestionario que será enviado por correo electrónico; mismo que será aplicado a las jefaturas y colaboradores que trabajan en una empresa manufacturera de dispositivos médicos, específicamente en el Departamento de calidad.

Los datos obtenidos después de la aplicación del cuestionario se tabularán para posteriormente elaborar una tabla y gráfico por cada pregunta, así como su análisis, para finalmente presentar los hallazgos, las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 GENERALIDADES

En este capítulo se detalla el análisis de la información suministrada a partir del Cuestionario aplicado a las jefaturas y colaboradores en el Departamento de Calidad de una

empresa de manufactura de dispositivos médicos. La información recolectada puede servir como un insumo para que el departamento pueda realizar un análisis con el fin de establecer planes de mejora en la aplicación del tipo de liderazgo que se está ejecutando, y así como también fortalecer y mejorar el rendimiento de los colaboradores.

A continuación, se detalla el análisis de los datos recolectados a través del instrumento de medición aplicado a los 3 líderes y 39 colaboradores que cumplieron con los criterios de inclusión y exclusión que se establecieron en el capítulo anterior.

4.2 ENCUESTA APLICADA

4.2.1 Encuesta aplicada a líderes del Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos.

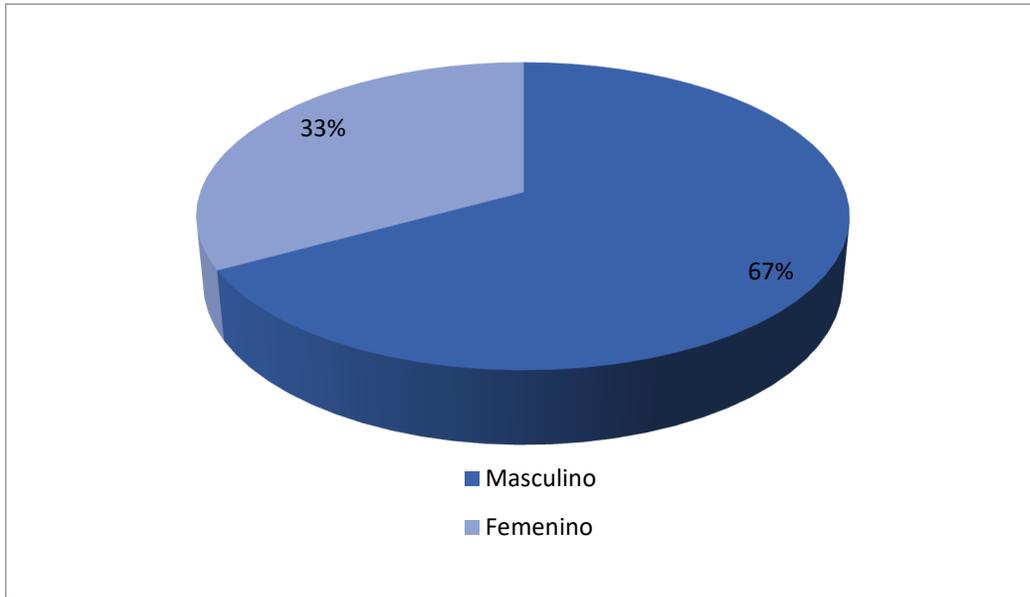
I. Datos Generales

Tabla N° 4. Género de los líderes encuestados

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Género	Masculino	2	67%
	Femenino	1	33%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N° 10. Género de los líderes encuestados



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

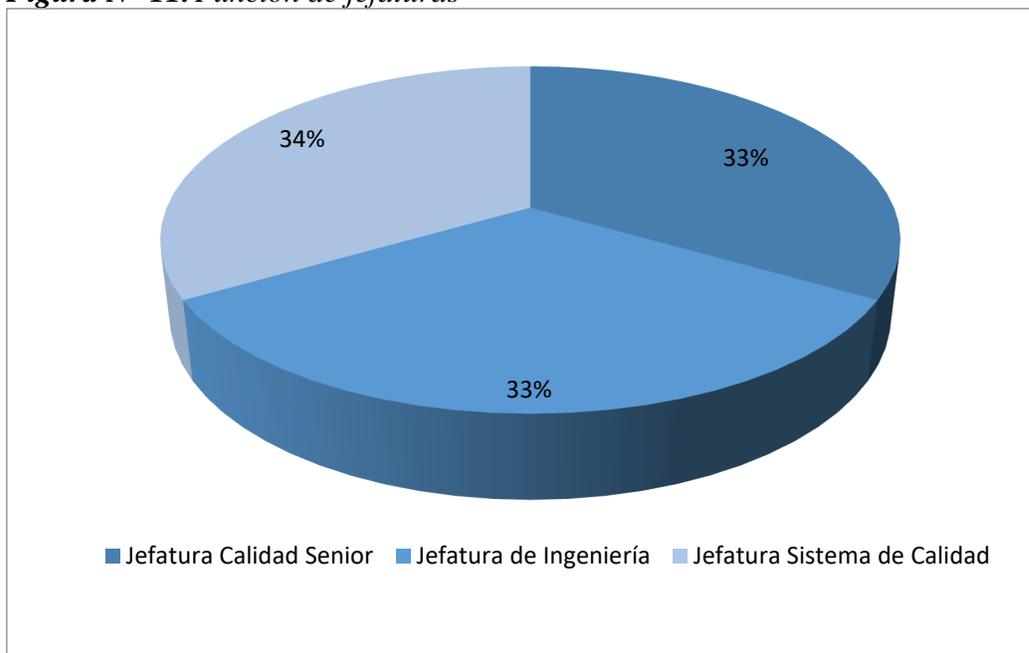
De acuerdo con los resultados obtenidos se puede observar que el 63% de los líderes son de género masculino, mientras que hay un 33% de género femenino, por lo que se revela que actualmente hay un mayor porcentaje de género masculino.

Tabla N° 5. Tipo de Funciones realizadas

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Función de jefaturas	Jefatura Calidad Senior	1	33,33%
	Jefatura de Ingeniería	1	33,33%
	Jefatura Sistema de Calidad	1	33,34%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N° 11. Función de jefaturas



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

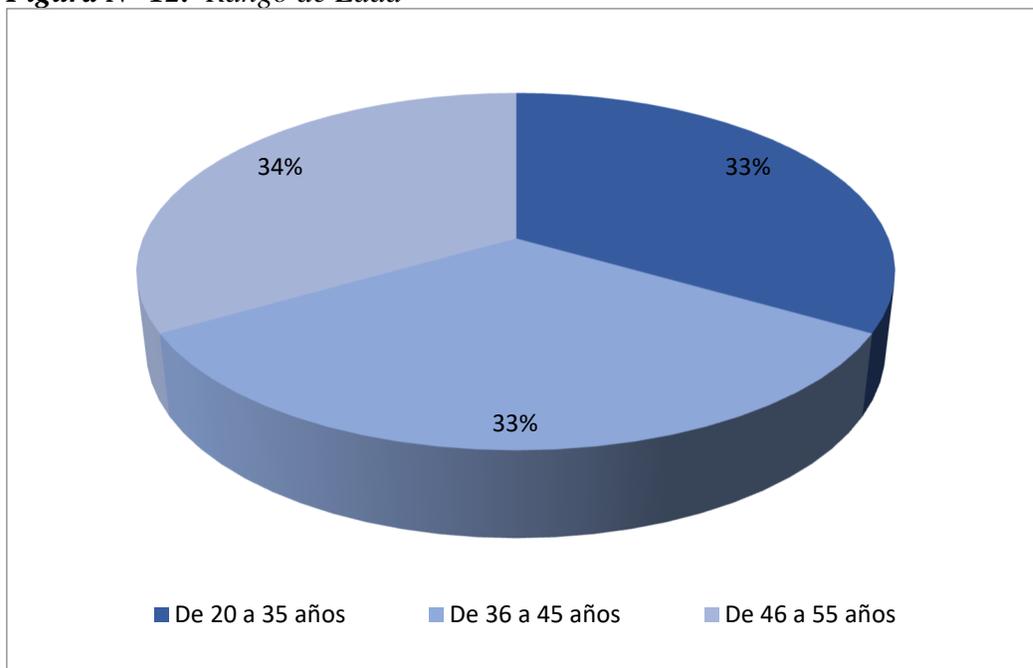
Según la encuesta detallada se puede observar que en un 33,33% corresponde a Jefatura Calidad Senior, un 33,33% corresponde a Jefatura de Ingeniería, y un 33,34 % a Jefatura Sistema de Calidad del cual está conformado el personal de jefaturas del Departamento de Calidad.

Tabla N° 6. Rango de Edad.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Rango de Edad	De 20 a 35 años	1	33,33%
	De 36 a 45 años	1	33,33%
	De 46 a 55 años	1	33,34%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N° 12. Rango de Edad



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

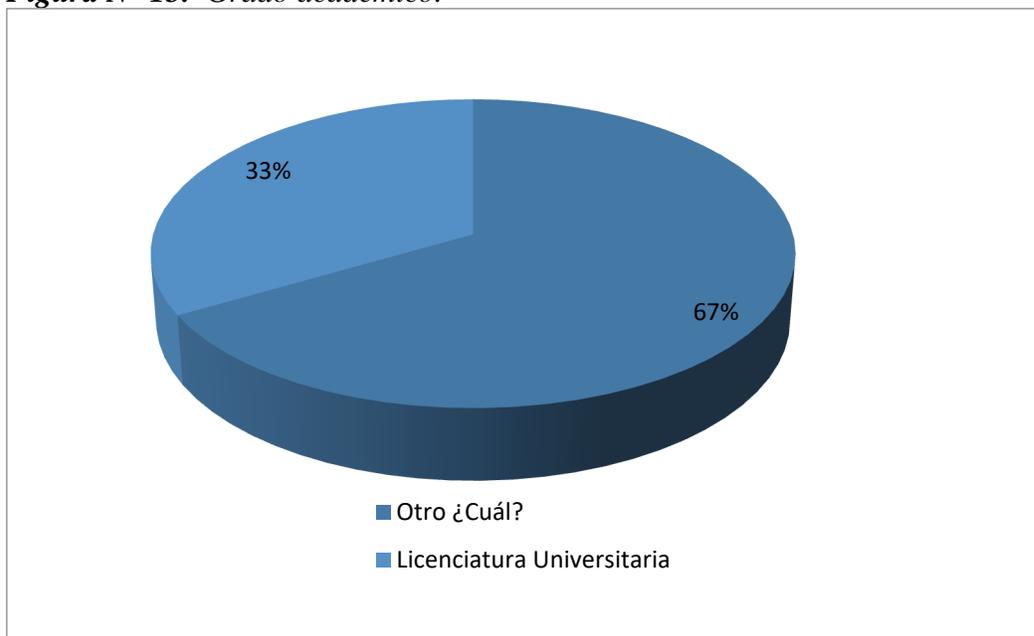
Se puede observar que en un 33,33% tiene un rango de edad entre los 20 a 35 años, un 33,33% de 36 a 45 años, y un 33,34% está entre los 46 a 55 años de edad respectivamente.

Tabla N° 7. Grado académico.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Grado Académico	Otro ¿Cuál?	2	67%
	Licenciatura Universitaria	1	33%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N° 13. Grado académico.



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

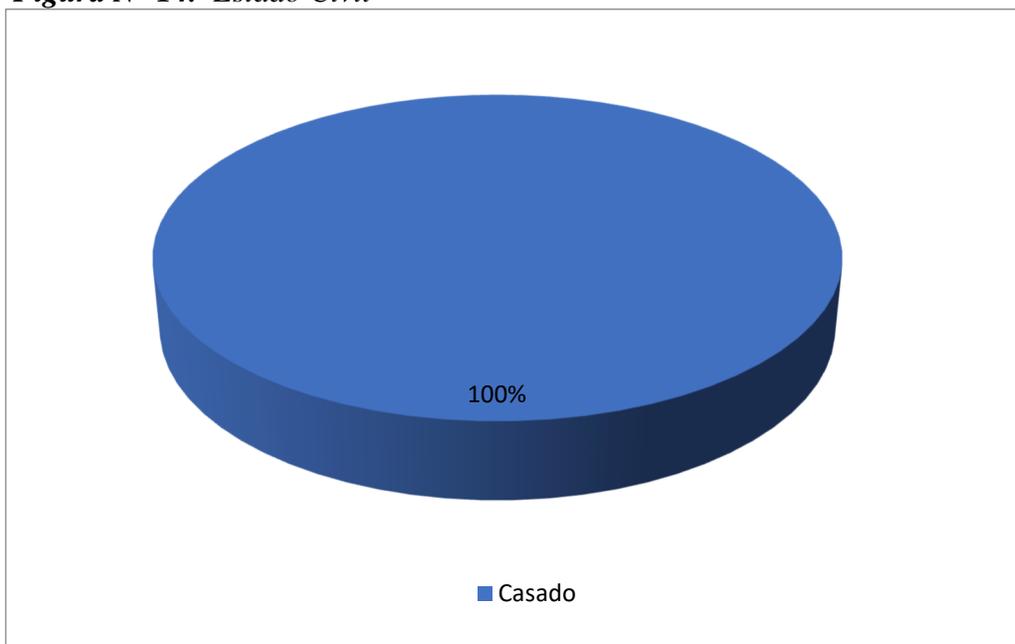
De acuerdo con el grado académico de los líderes, se logró observar que un 67% de los encuestados indicó, que tienen otro tipo de grado académico del cual correspondió a maestría y un 33% a licenciatura universitaria.

Tabla N° 8. Estado Civil

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Estado Civil	Casado	3	100%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N° 14. Estado Civil



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

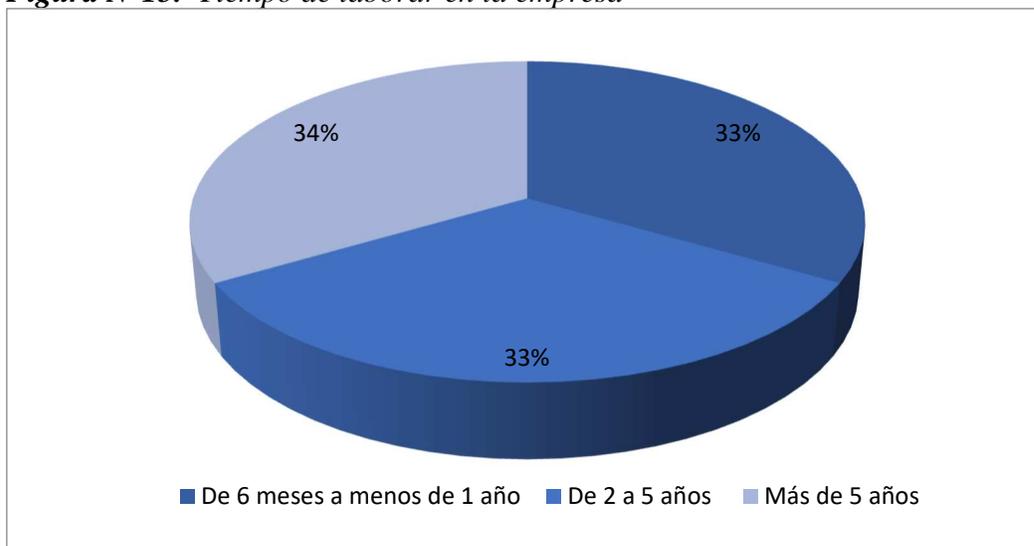
De acuerdo con la encuesta detallada se puede observar que el 100% de los encuestados cuenta con estado civil casado.

Tabla N° 9. Tiempo de laborar en la empresa

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Tiempo de laborar en la empresa	De 6 meses a menos de 1 año	1	33,33%
	De 2 a 5 años	1	33,33%
	Más de 5 años	1	33,34%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°15. Tiempo de laborar en la empresa



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Respecto a la encuesta detallada un 33,33% manifestó que tiene más de 6 meses a menos de 1 año, otro 33,33% indicó, que tiene de 2 a 5 años y un 33,34% más de 5 años de laborar para la empresa.

II. VARIABLE I. Liderazgo

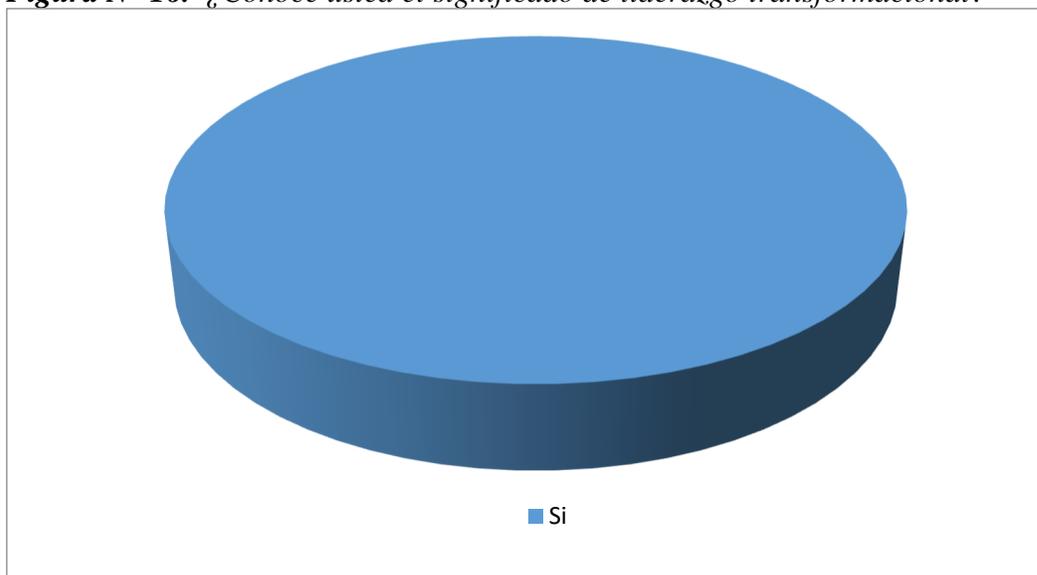
INDICADOR I: Liderazgo Transformacional

Tabla N° 10. ¿Conoce usted el significado de liderazgo transformacional?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Conoce usted el significado de liderazgo transformacional?	Sí. Defínalo	3	100%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N° 16. ¿Conoce usted el significado de liderazgo transformacional?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

De la pregunta anterior el 100% indicó que, si conoce el significado de liderazgo transformacional.

Se detallan definiciones de los encuestados:

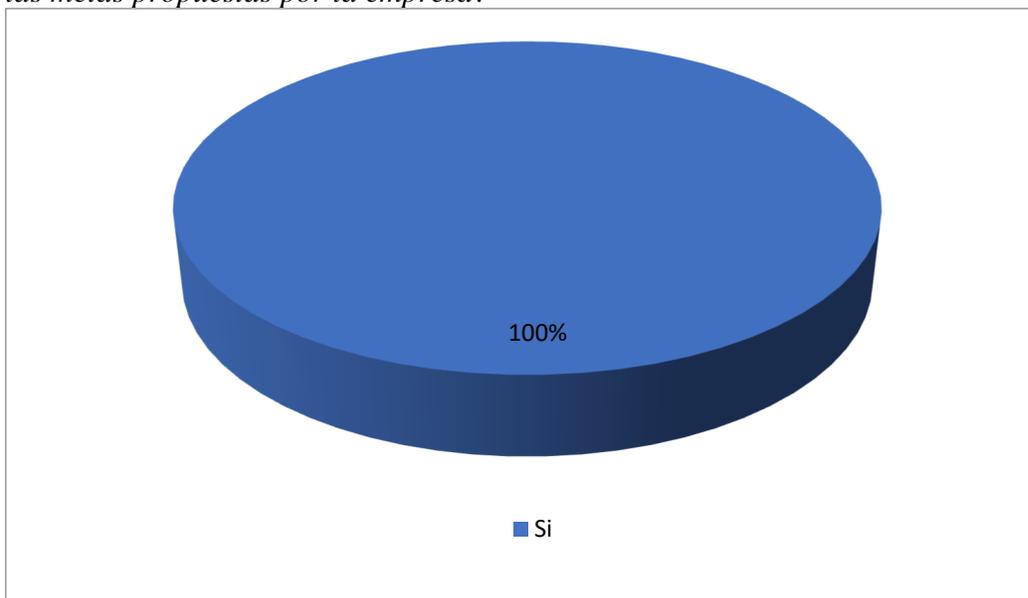
- Es el liderazgo relacionado al apoyo que se le brinda a los colaboradores para el desarrollo personal y profesional
- Es cuando se fomenta el crecimiento del personal a cargo.

Tabla N° 11. ¿Transmite usted entusiasmo y motivación al equipo con el fin de alcanzar las metas propuestas por la empresa?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Transmite usted entusiasmo y motivación al equipo con el fin de alcanzar las metas propuestas por la empresa?	Sí. ¿Cómo?	3	100%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N° 17. *¿Transmite usted entusiasmo y motivación al equipo con el fin de alcanzar las metas propuestas por la empresa?*



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

De la pregunta para conocer si los líderes transmiten entusiasmo y motivación al equipo con el fin de alcanzar las metas propuestas por la empresa, el 100% indicó que sí.

Se detallan respuestas del cómo:

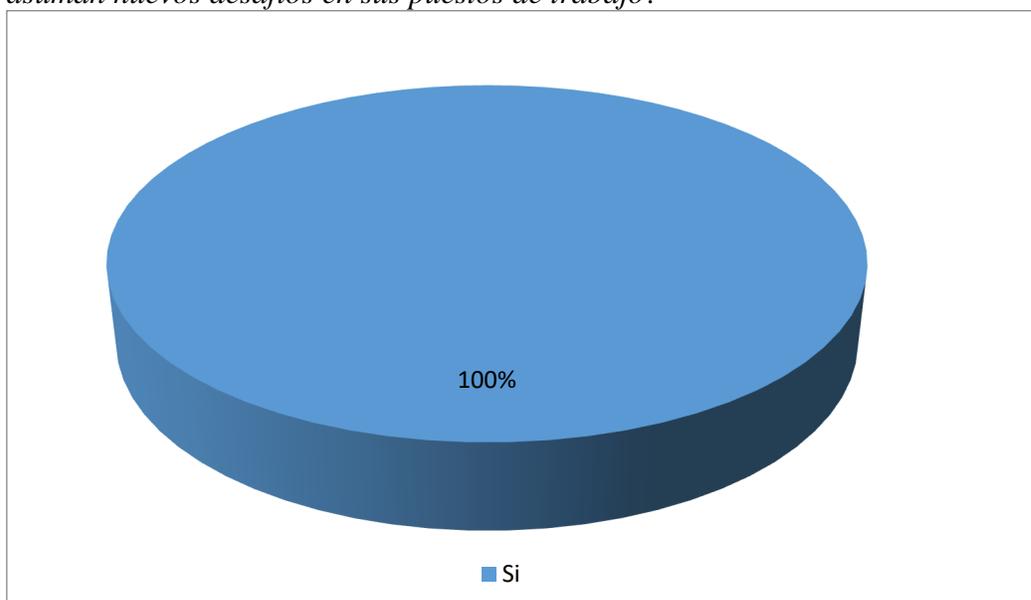
- Teniendo comunicación abierta
- Buscando espacios para revisar objetivos
- Seguimiento mensual de las metas individuales y de la compañía con el fin de propiciar un buen desarrollo para los colaboradores.

Tabla N°12. ¿Usted estimula al equipo para que aporten nuevas ideas, con el fin de que asuman nuevos desafíos en sus puestos de trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Usted estimula al equipo para que aporten nuevas ideas, con el fin de que asuman nuevos desafíos en sus puestos de trabajo?	Sí. ¿De qué manera?	3	100%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°18. ¿Usted estimula al equipo para que aporten nuevas ideas, con el fin de que asuman nuevos desafíos en sus puestos de trabajo?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Según la encuesta realizada el 100% de los líderes indicó que, si estimulan al equipo para que aporten nuevas ideas, con el fin de que asuman nuevos desafíos en sus puestos de trabajo.

Respuestas de los encuestados de la manera en que lo hacen:

- Realizando sesiones individuales donde se revisan sus aspiraciones
- Dando responsabilidades de mayor nivel para que se puedan desarrollar en nuevas actividades

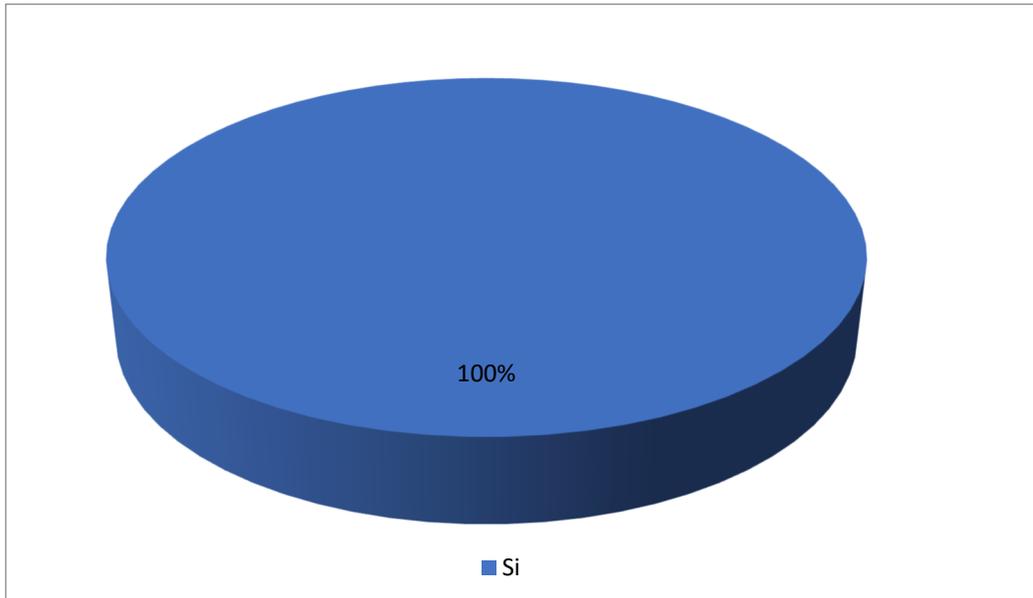
- Se buscan soluciones de problemas de forma conjunta.

Tabla N°13. *¿Ayuda e inspira usted a los colaboradores para que se esfuercen por cumplir las metas?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Ayuda e inspira usted a los colaboradores para que se esfuercen por cumplir las metas?	Sí. ¿Cómo?	3	100%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°19. *¿Ayuda e inspira usted a los colaboradores para que se esfuercen por cumplir las metas?*



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

El 100% de la población que se encuestó respondió que sí ayudan e inspiran a los colaboradores para que se esfuercen por cumplir las metas de la empresa.

Se detalla respuesta de la manera en que lo hacen:

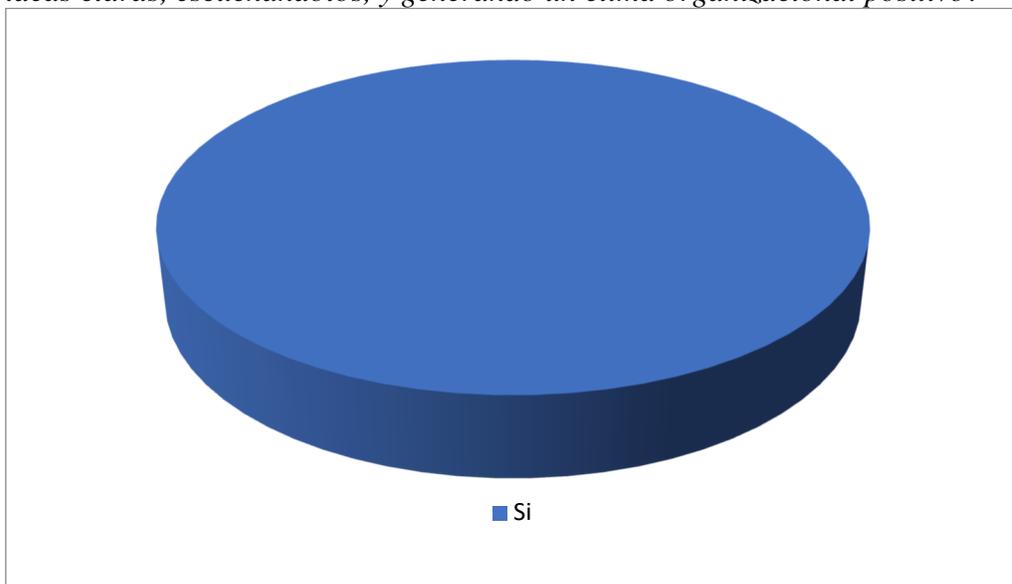
- Apoyo en sus decisiones.

Tabla N°14. ¿Tiene usted la capacidad de relacionarse con los colaboradores expresando ideas claras, escuchándolos, y generando un clima organizacional positivo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Tiene usted la capacidad de relacionarse con los colaboradores expresando ideas claras, escuchándolos, y generando un clima organizacional positivo?	Si	3	100%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°20. ¿Tiene usted la capacidad de relacionarse con los colaboradores expresando ideas claras, escuchándolos, y generando un clima organizacional positivo?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

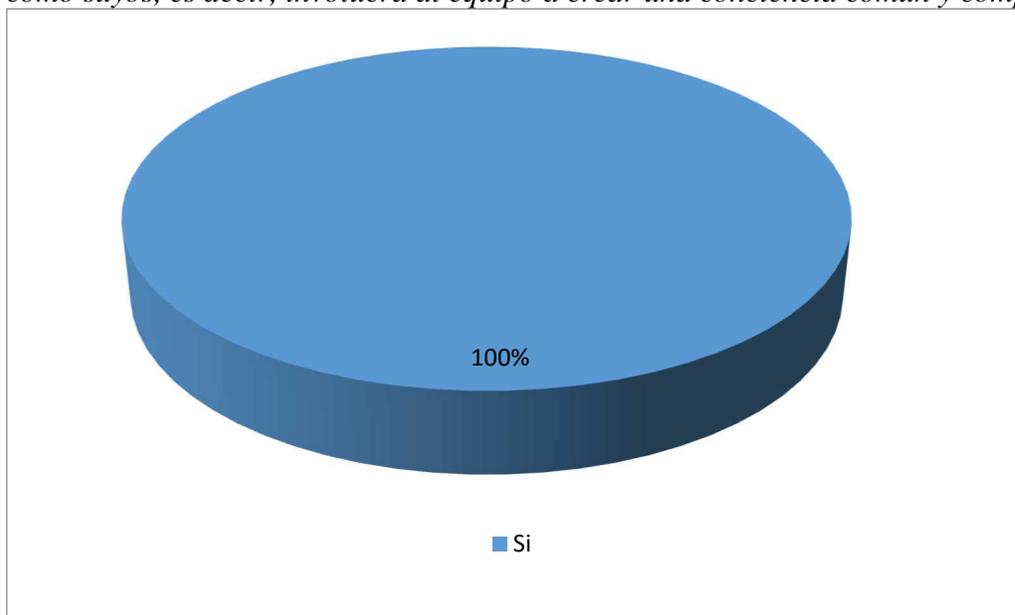
Según la encuesta realizada el 100% indicó que, si tienen la capacidad de relacionarse con los colaboradores.

Tabla N°15. ¿Consigue usted que los colaboradores perciban los objetivos de la empresa como suyos, es decir, involucra al equipo a crear una conciencia común y compartida?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Consigue usted que los colaboradores perciban los objetivos de la empresa como suyos, es decir, involucra al equipo a crear una conciencia común y compartida?	Sí. ¿ Cómo lo logra?	3	100%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N° 21. ¿Consigue usted que los colaboradores perciban los objetivos de la empresa como suyos, es decir, involucra al equipo a crear una conciencia común y compartida?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

De la población encuestada el 100% indicó que, si consiguen que los colaboradores perciban los objetivos de la empresa como suyos.

Se detallan algunas respuestas de los encuestados de cómo lo logran:

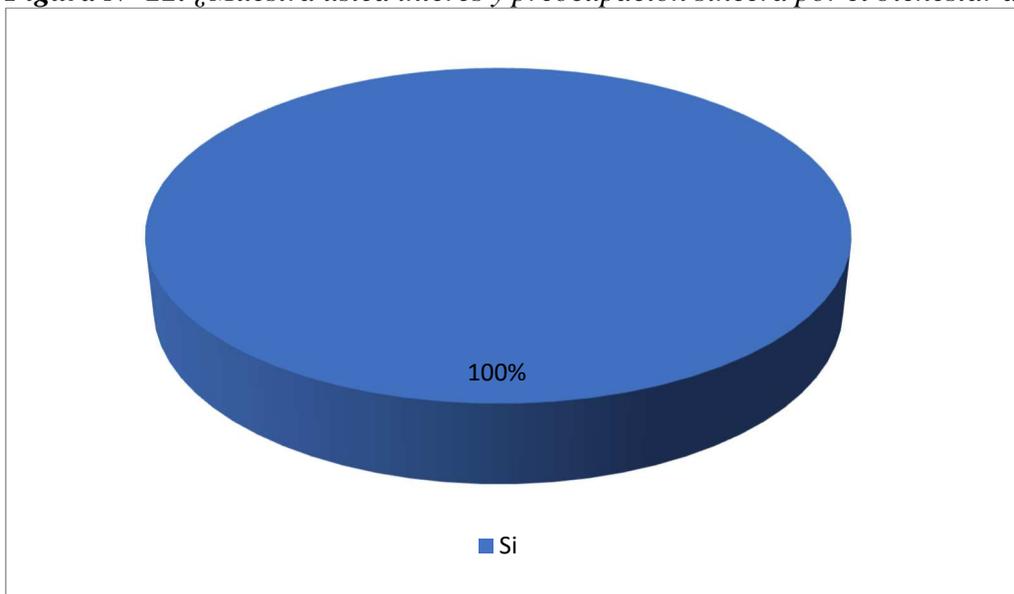
- Expresando ideas claras y escuchándolos
- Generando un clima organizacional positivo y dando el ejemplo con buenas acciones
- Apoyando decisiones para que se aporten ideas de mejora

Tabla N° 16. *¿Muestra usted interés y preocupación sincera por el bienestar de su equipo?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Muestra usted interés y preocupación sincera por el bienestar de su equipo?	Si	3	100%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N° 22. *¿Muestra usted interés y preocupación sincera por el bienestar de su equipo?*



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

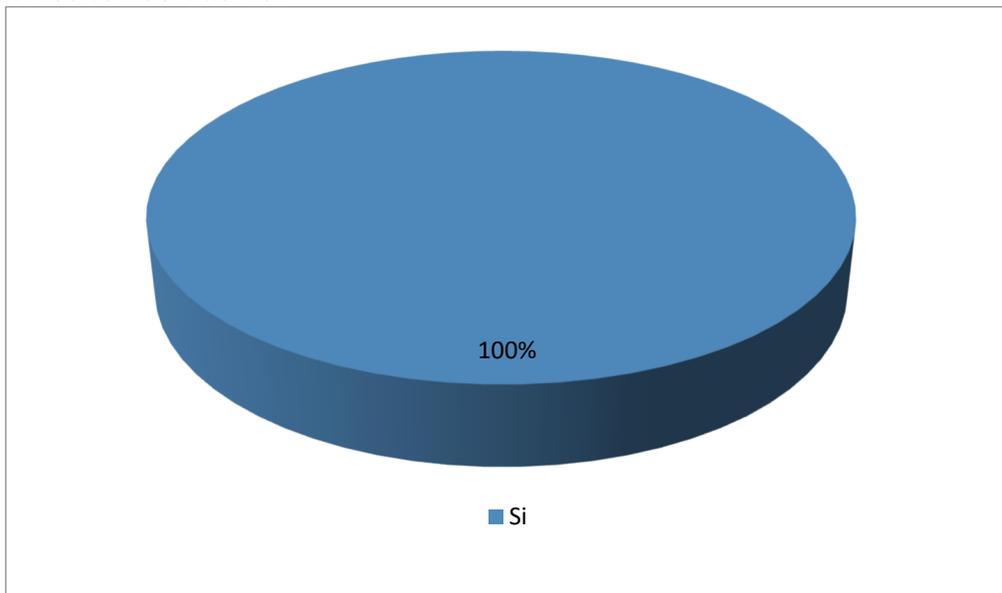
Según la encuesta realizada un 100% de los líderes indican que si muestran interés y preocupación sincera por el bienestar del equipo.

Tabla N° 17. *¿Se preocupa usted como líder por potenciar las fortalezas y el desarrollo de los colaboradores?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Se preocupa usted como líder por potenciar las fortalezas y el desarrollo de los colaboradores?	Sí. ¿Cómo?	3	100%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N° 23. ¿Se preocupa usted como líder por potenciar las fortalezas y el desarrollo de los colaboradores?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

El 100% de la población que se encuestó respondió que, si se preocupa por potenciar las fortalezas y el desarrollo de los colaboradores.

Se detallan algunas respuestas de los encuestados del como lo hacen:

- Asignando tareas de mayor nivel
- Dando seguimiento a los resultados
- Dando a cada uno un espacio para exponer sus aspiraciones y apoyando los deseos de crecimiento.

Tabla N°18. ¿Impulsa usted a que el departamento de recursos humanos invierta en oportunidades de aprendizaje y desarrollo para los colaboradores, para que así repercuta en su rendimiento final?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
-------------	--------------	------------	------------

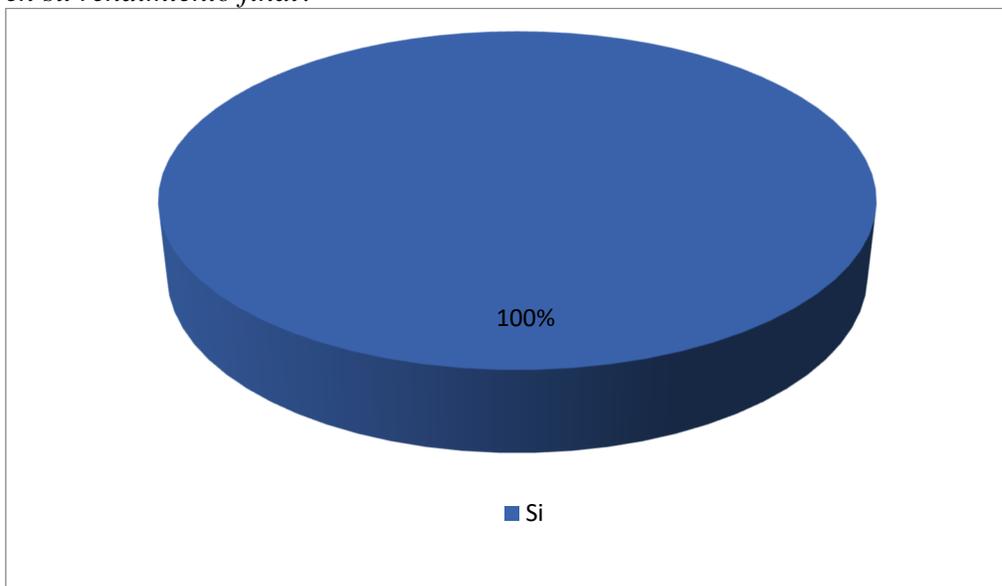
¿Impulsa usted a que el departamento de recursos humanos invierta en oportunidades de aprendizaje y desarrollo para los colaboradores, para que así repercuta en su rendimiento final?

Si 3 100%

Total	3	100%
-------	---	------

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°24. ¿Impulsa usted a que el departamento de recursos humanos invierta en oportunidades de aprendizaje y desarrollo para los colaboradores, para que así repercuta en su rendimiento final?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

El 100% de los encuestados respondió que sí impulsa al departamento de recursos humanos para que invierta en oportunidades de aprendizaje y desarrollo para los colaboradores para que así repercuta en su rendimiento final.

Tabla N°19. ¿Mantiene usted una comunicación constante, fluida y bidireccional con su equipo, fomentando la realimentación, teniendo la mente abierta a nuevas ideas, sugerencias, críticas y objeciones por parte de los colaboradores?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
-------------	--------------	------------	------------

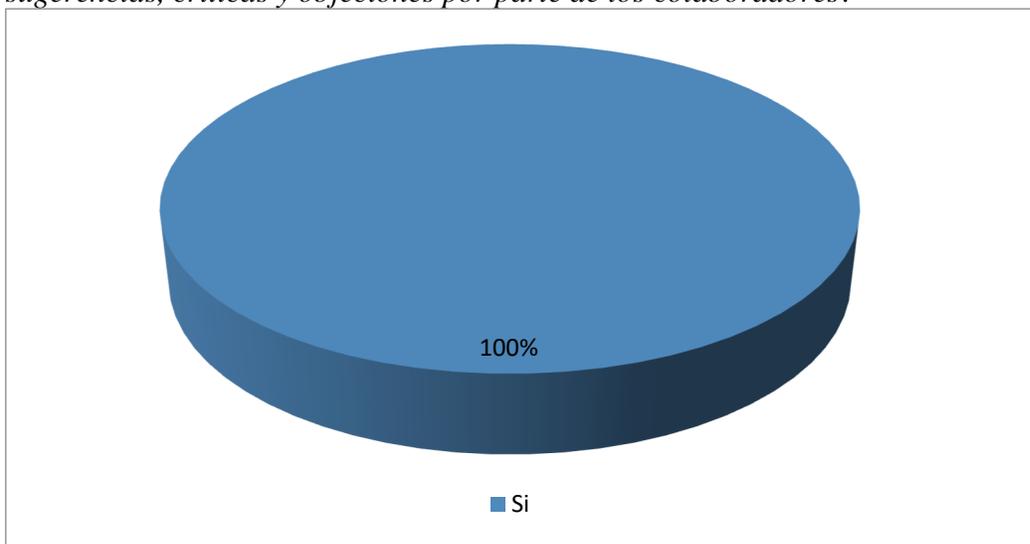
¿Mantiene usted una comunicación constante, fluida y bidireccional con su equipo, fomentando la realimentación, teniendo la mente abierta a nuevas ideas, sugerencias, críticas y objeciones por parte de los colaboradores?

Si 3 100%

Total	3	100%
-------	---	------

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°25. ¿Mantiene usted una comunicación constante, fluida y bidireccional con su equipo, fomentando la realimentación, teniendo la mente abierta a nuevas ideas, sugerencias, críticas y objeciones por parte de los colaboradores?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Ante la pregunta que, si mantienen una comunicación constante, fluida y bidireccional con el equipo, fomentando la realimentación, teniendo la mente abierta a nuevas ideas, sugerencias, críticas y objeciones por parte de los colaboradores, el 100 % de los líderes respondió que sí.

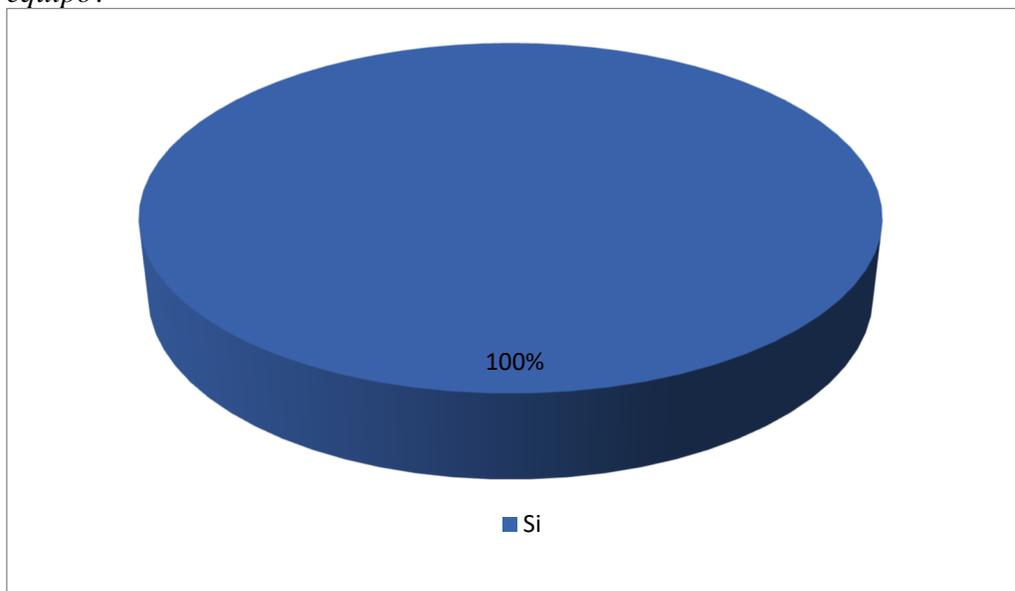
Tabla N°20. ¿Valora usted el éxito de los colaboradores, atribuyendo los logros a todo el equipo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
-------------	--------------	------------	------------

¿Valora usted el éxito de los colaboradores, atribuyendo los logros a todo el equipo?	Si	3	100%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°26. ¿Valora usted el éxito de los colaboradores, atribuyendo los logros a todo el equipo?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

En relación con la pregunta para conocer si el líder valora el éxito de los colaboradores, atribuyendo los logros con todo el equipo en la empresa, el 100% de los líderes respondió que sí lo valora.

Tabla N°21. ¿Crea usted un entorno de trabajo positivo, anima a los colaboradores a comprometerse en sus labores?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
-------------	--------------	------------	------------

¿Crea usted un entorno de trabajo positivo, anima a los colaboradores a comprometerse en sus labores?

Sí. ¿Cómo?

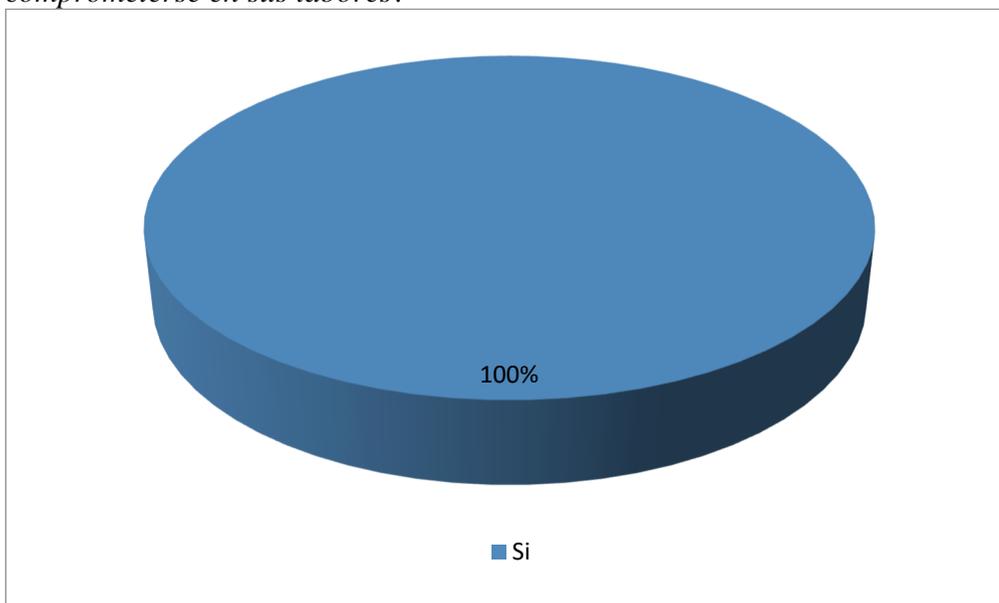
3

100%

Total	3	100%
--------------	----------	-------------

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N° 27. ¿Crea usted un entorno de trabajo positivo, anima a los colaboradores a comprometerse en sus labores?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Como se puede determinar el 100% de los líderes respondió que, si crea un entorno de trabajo positivo.

Se detallan algunas respuestas del como:

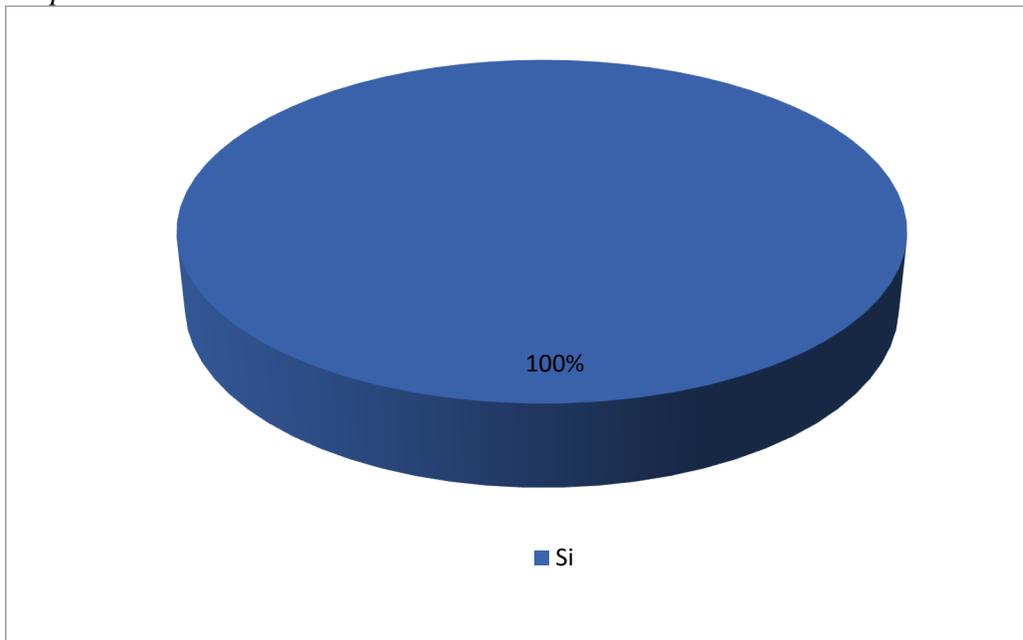
- Animando a los colaboradores a comprometerse con sus labores
- Dando espacios de esparcimiento
- Realizando actividades de empoderamiento.

Tabla N°22. ¿Ayuda usted a crear un espíritu de equipo, fomenta la colaboración y la cooperación?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Ayuda usted a crear un espíritu de equipo, fomenta la colaboración y la cooperación?	Si	3	100%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°28. ¿Ayuda usted a crear un espíritu de equipo, fomenta la colaboración y la cooperación?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

El 100% de los líderes manifestó que, si ayudan a crear un espíritu de equipo, fomentado la colaboración y la cooperación con los colaboradores.

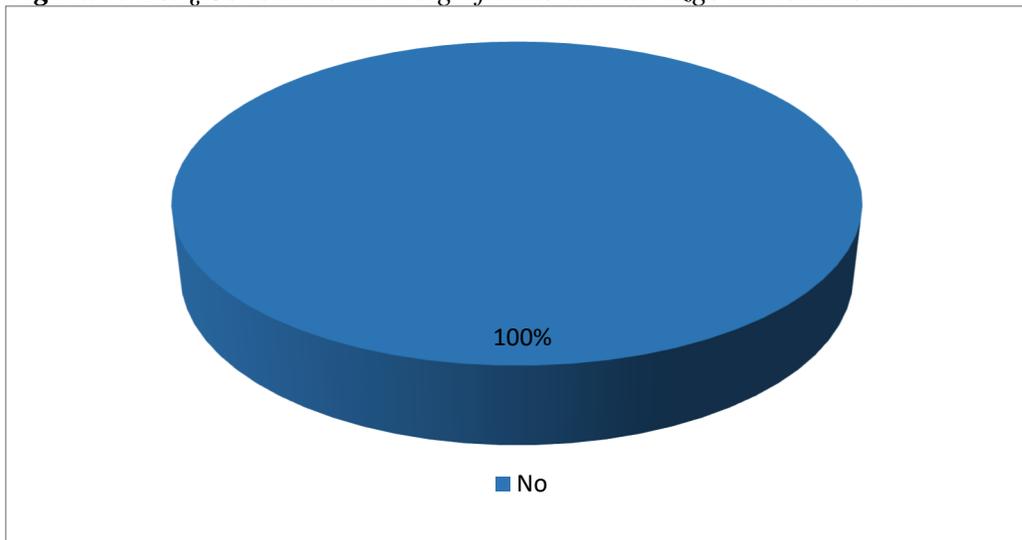
INDICADOR II: Liderazgo Transaccional

Tabla N°23. ¿Conoce usted el significado de liderazgo transaccional?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Conoce usted el significado de liderazgo transaccional?	No	3	100%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023

Figura N°28. ¿Conoce usted el significado de liderazgo transaccional?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

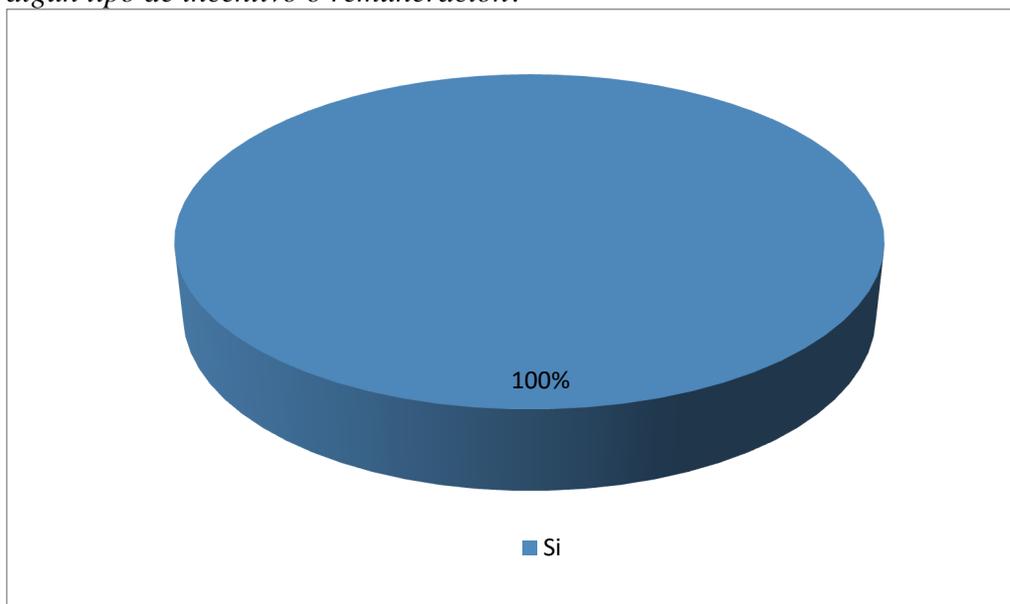
Según la encuesta realizada el 100% de los líderes indicó que, no conoce el significado de liderazgo transaccional, de lo cual se muestra que tienen desconocimiento del tema.

Tabla N°24. ¿Considera usted que tiene la capacidad de motivar a su equipo sin que medie algún tipo de incentivo o remuneración?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera usted que tiene la capacidad de motivar a su equipo sin que medie algún tipo de incentivo o remuneración?	Sí. ¿Cómo lo logra?	3	100%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°28. ¿Considera usted que tiene la capacidad de motivar a su equipo sin que medie algún tipo de incentivo o remuneración?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

El 100% de la población que se encuestó respondió que, si tiene la capacidad de motivar al equipo sin que medie algún tipo de incentivo o remuneración:

Se detallan algunas respuestas del como lo logran:

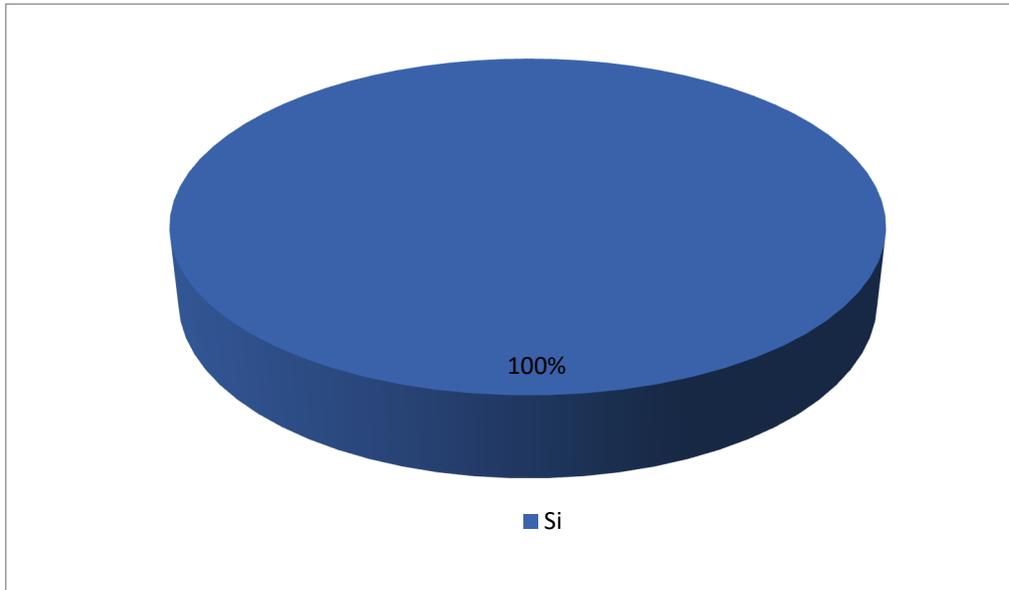
- Generando conciencia y sensibilización
- Siendo positivos.

Tabla N°25. ¿La empresa o usted reconoce el desempeño del equipo con algún tipo incentivo o reconocimiento?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿La empresa o usted reconoce el desempeño del equipo con algún tipo incentivo o reconocimiento?	Sí. ¿Cómo?	3	100%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°29. ¿La empresa o usted reconoce el desempeño del equipo con algún tipo incentivo o reconocimiento?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

En relación con la pregunta si la empresa o el líder reconoce el desempeño del equipo con algún tipo incentivo o reconocimiento el 100% indicó que sí, respondiendo que:

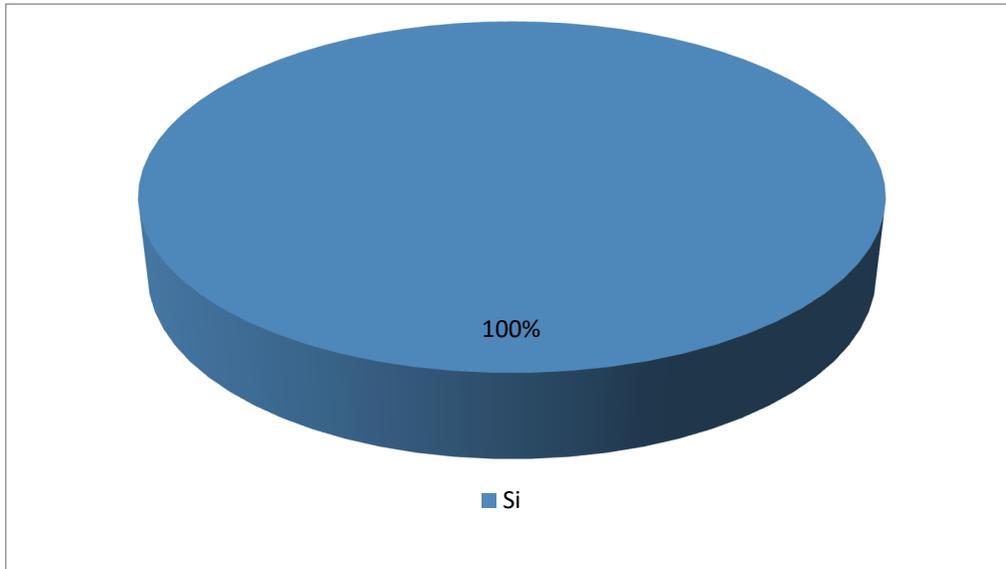
- Bonos anuales
- Tiempo extra
- Almuerzos y actividades de reconocimiento

Tabla N°26. *¿Considera usted que los colaboradores muestran mayor compromiso cuando se les premia o reconoce por los logros obtenidos en su trabajo?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera usted que los colaboradores muestran mayor compromiso cuando se les premia o reconoce por los logros obtenidos en su trabajo?	Sí. ¿Por qué?	3	100%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°30. *¿Considera usted que los colaboradores muestran mayor compromiso cuando se les premia o reconoce por los logros obtenidos en su trabajo?*



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Quando se preguntó que si consideran que los colaboradores muestran mayor compromiso cuando se les premia o reconoce por los logros obtenidos el 100% de los encuestados respondió que sí, indicando que:

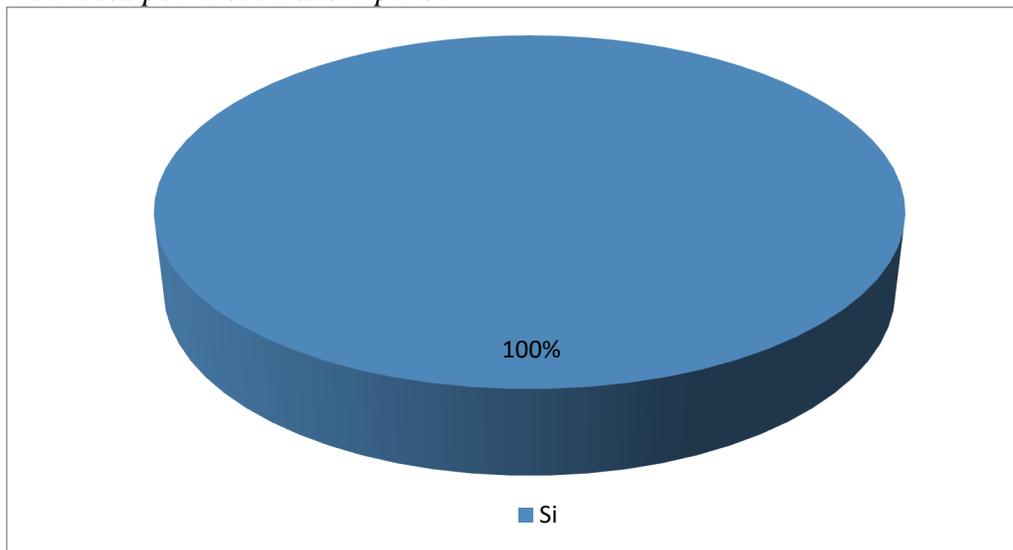
- Se motivan más
- Se genera un ambiente laboral positivo

Tabla N°27. *¿Considera usted que los colaboradores se motivan cuando obtienen incentivos por el buen desempeño?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera usted que los colaboradores se motivan cuando obtienen incentivos por el buen desempeño?	Sí. ¿Por qué?	3	100%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023

Figura N°31. ¿Considera usted que los colaboradores se motivan cuando obtienen incentivos por el buen desempeño?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Sobre la pregunta que si consideran que los colaboradores se motivan cuando obtienen incentivos por el buen desempeño, el 100% de los líderes indicó que sí, respondiendo que:

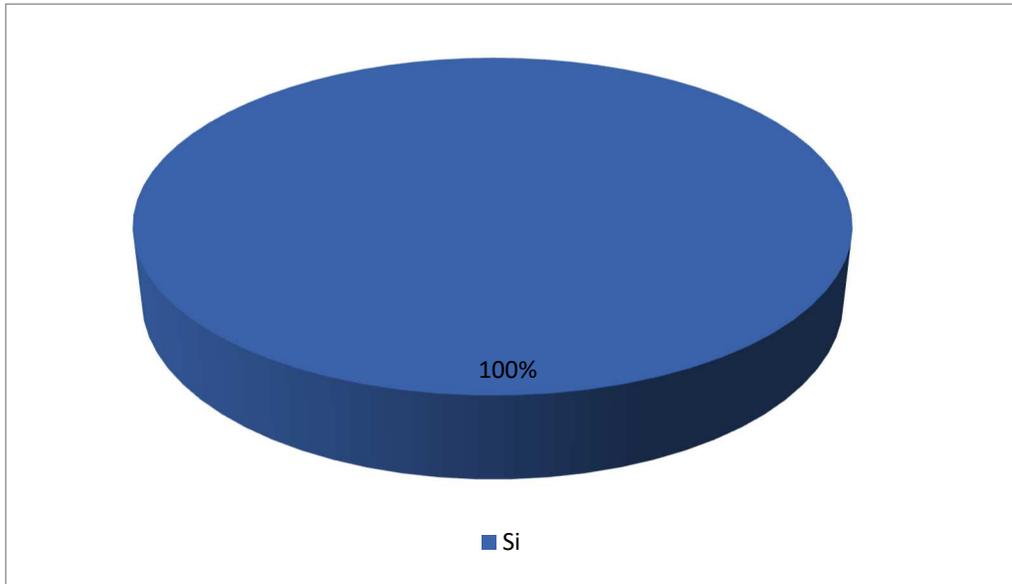
- Los colaboradores se perciben positivos
- Genera bienestar

Tabla N°28. ¿La empresa promueve algún tipo de beneficio/recompensa por los resultados o logros alcanzados por los colaboradores?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿La empresa promueve algún tipo de beneficio/recompensa por los resultados o logros alcanzados por los colaboradores?	Si	3	100%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°32. ¿La empresa promueve algún tipo de beneficio/recompensa por los resultados o logros alcanzados por los colaboradores?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

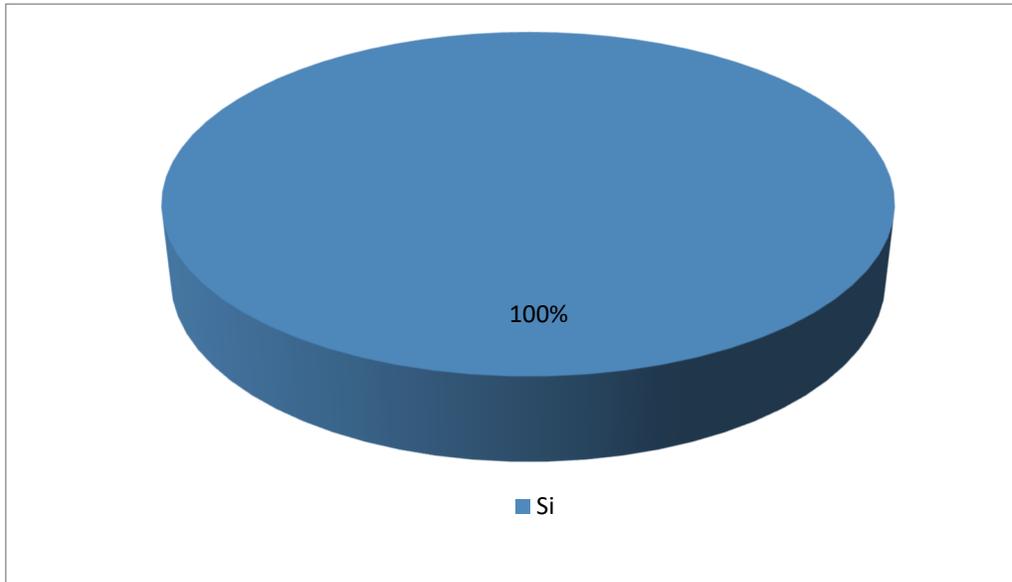
Ante la pregunta que si la empresa promueve algún tipo de beneficio/recompensa por los resultados o logros alcanzados por los colaboradores, el 100% de los encuestados respondió que sí.

Tabla N°29. ¿Considera usted que promover la entrega de incentivos a los colaboradores aumentaría el buen desempeño por parte de ellos?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera usted que promover la entrega de incentivos a los colaboradores aumentaría el buen desempeño por parte de ellos?	Sí. ¿Por qué?	3	100%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023

Figura N°33. ¿Considera usted que promover la entrega de incentivos a los colaboradores aumentaría el buen desempeño por parte de ellos?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

El 100% de los encuestados respondió que, si consideran que promover la entrega de incentivos a los colaboradores aumenta el buen desempeño, respondiendo que:

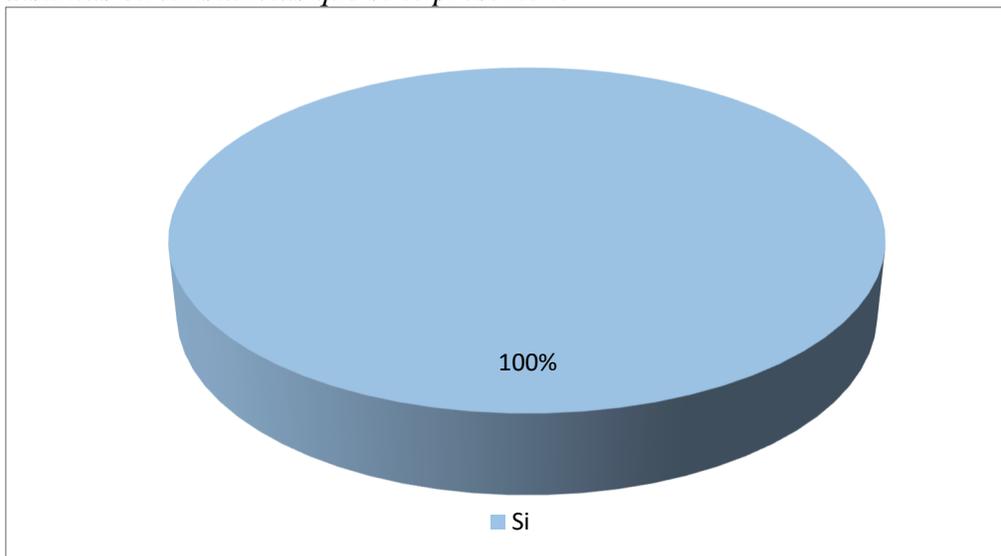
- Se crea una mejor cultura de compromiso
- Se crea un ambiente de trabajo positivo y bienestar laboral

Tabla N°30. *¿Considera usted que sabe actuar y reaccionar de forma adecuada a las distintas circunstancias que se le presenten?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera usted que sabe actuar y reaccionar de forma adecuada a las distintas circunstancias que se le presenten?	Si	3	100%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023

Figura N°34. ¿Considera usted que sabe actuar y reaccionar de forma adecuada a las distintas circunstancias que se le presenten?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

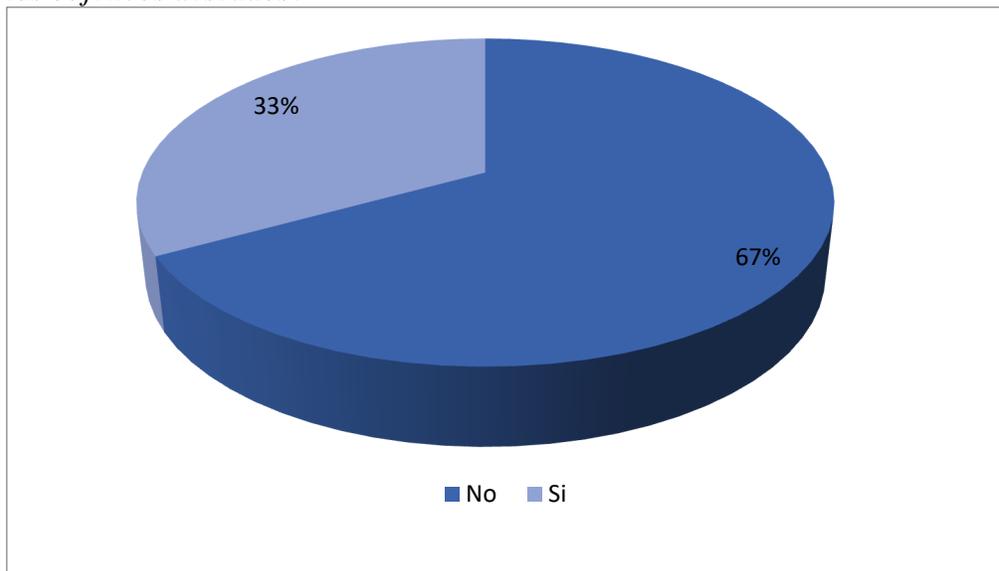
En relación con la pregunta de que si consideran que sabe actuar y reaccionar de forma adecuada a las distintas circunstancias que se le presenten en la empresa, el 100% de los encuestados respondió que sí.

Tabla N°31. ¿Utiliza usted técnicas de motivación con los trabajadores para cumplir con los objetivos deseados?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Utiliza usted técnicas de motivación con los trabajadores para cumplir con los objetivos deseados?	No	2	67%
	Sí. ¿Cuáles?	1	33%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023

Figura N°35. ¿Utiliza usted técnicas de motivación con los trabajadores para cumplir con los objetivos deseados?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Como se puede determinar el 67% de los encuestados respondió que no utiliza técnicas de motivación con los colaboradores, mientras que el 33% indicó que si como:

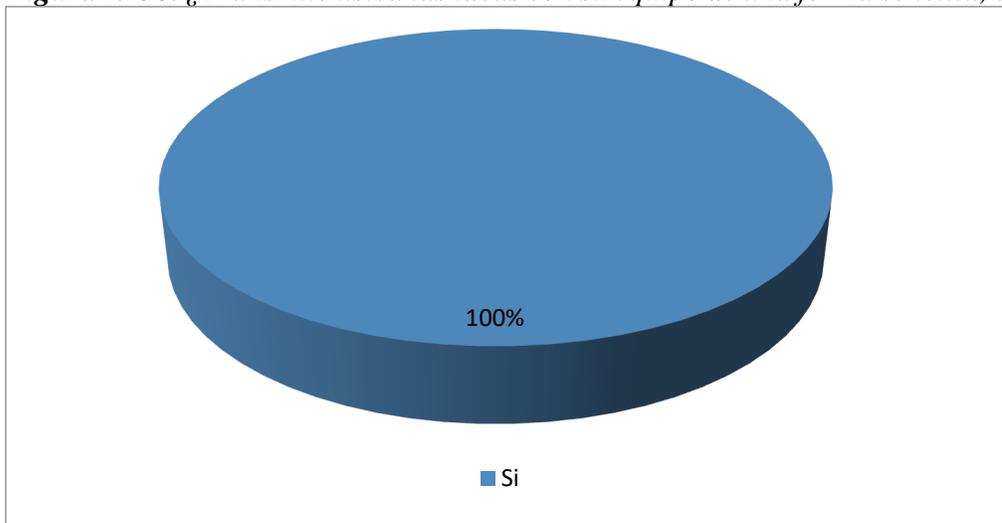
- Tiempo compensatorio y reuniones de Staff

Tabla N°32. ¿Transmite usted las ideas con su equipo de una forma sencilla, clara y eficaz?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Transmite usted las ideas con su equipo de una forma sencilla, clara y eficaz?	Si	3	100%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023

Figura N°36. *¿Transmite usted las ideas con su equipo de una forma sencilla, clara y eficaz?*



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

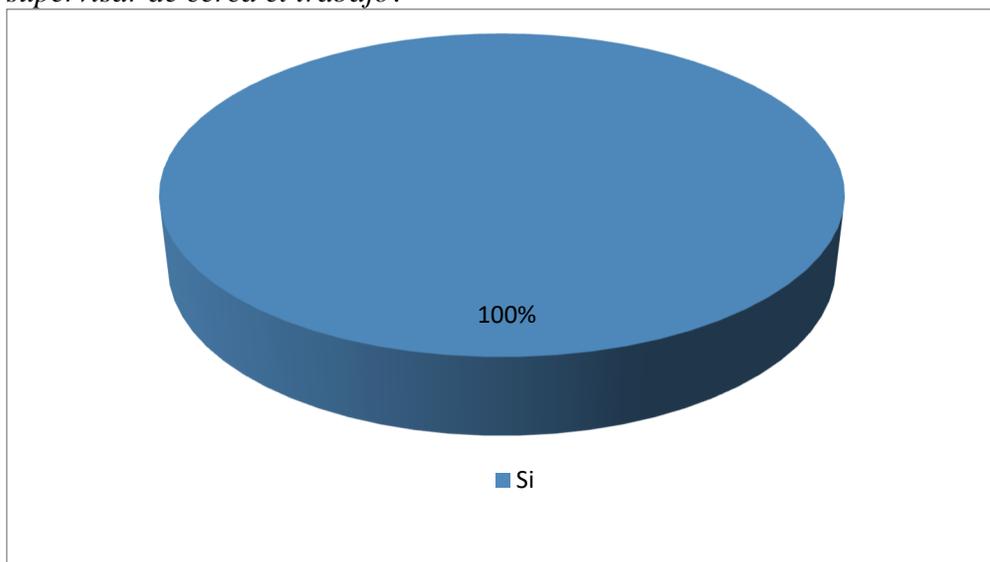
Con respecto a la pregunta que si se transmite al equipo las ideas de forma clara, sencilla, y eficaz, el 100% de los encuestados respondió que sí.

Tabla N°33. *¿Es usted capaz de confiar en su equipo y delegar las tareas sin que tenga que supervisar de cerca el trabajo?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Es usted capaz de confiar en su equipo y delegar las tareas sin que tenga que supervisar de cerca el trabajo?	Si	3	100%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023

Figura N°37. ¿Es usted capaz de confiar en su equipo y delegar las tareas sin que tenga que supervisar de cerca el trabajo?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

El 100% de los encuestados manifestó que si son capaces de confiar en su equipo y delegar las tareas sin que tenga que supervisar de cerca el trabajo.

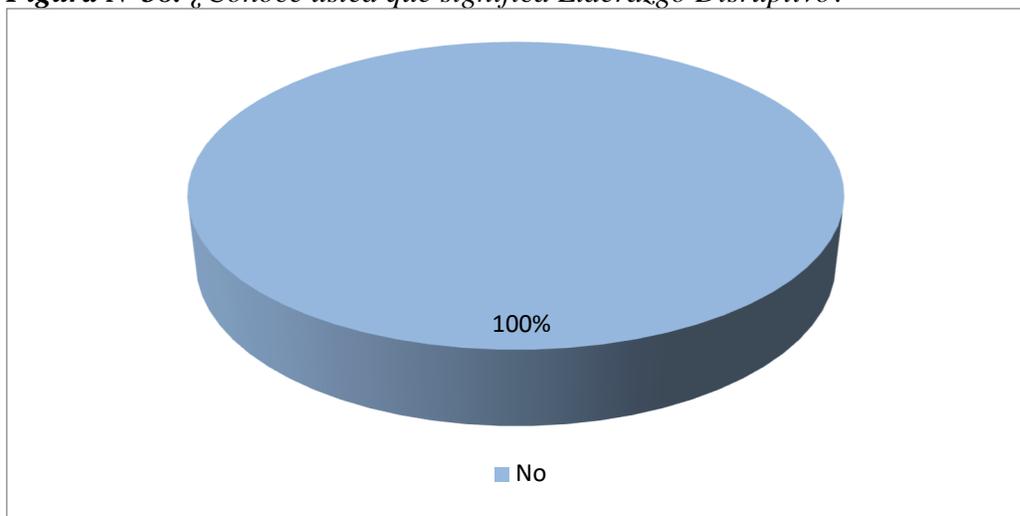
INDICADOR III: Liderazgo Disruptivo

Tabla N°34. ¿Conoce usted que significa Liderazgo Disruptivo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Conoce usted que significa Liderazgo Disruptivo?	No	3	100%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023

Figura N°38. ¿Conoce usted que significa Liderazgo Disruptivo?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

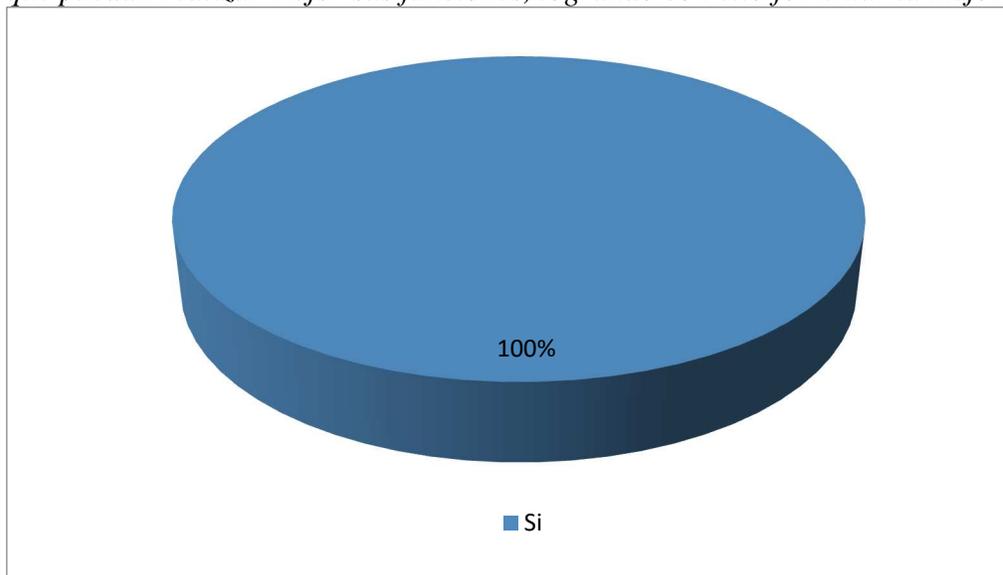
Según la encuesta realizada el 100% de los líderes respondió que no tiene conocimiento del significado de liderazgo disruptivo.

Tabla N°35. ¿Aportó ideas y sugerencias innovadoras a su equipo de trabajo con el fin de que puedan realizar mejor sus funciones, logrando con ello fomentar la mejora continua?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Aportó ideas y sugerencias innovadoras a su equipo de trabajo con el fin de que puedan realizar mejor sus funciones, logrando con ello fomentar la mejora continua?	Si	3	100%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023

Figura N°39. ¿Aportó ideas y sugerencias innovadoras a su equipo de trabajo con el fin de que puedan realizar mejor sus funciones, logrando con ello fomentar la mejora continua?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

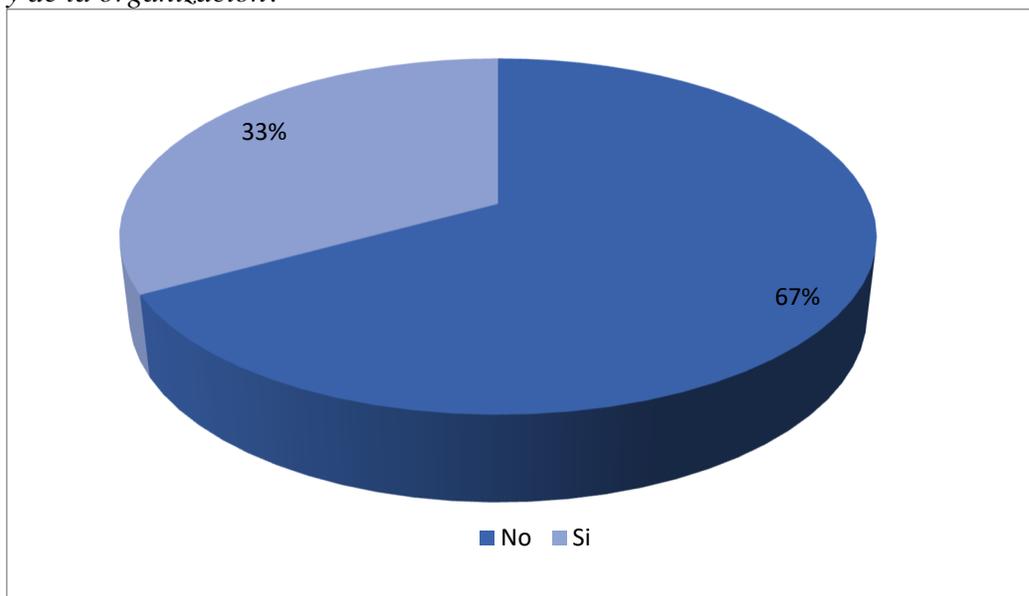
De acuerdo con la encuesta el 100% de los líderes respondió que sí aporta ideas y sugerencias innovadoras a su equipo de trabajo con el fin de que puedan realizar mejor sus funciones, para así fomentar la mejora continua.

Tabla N°36. ¿Considera usted que tiene la capacidad de transformar la visión del equipo y de la organización?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera usted que tiene la capacidad de transformar la visión del equipo y de la organización?	No	2	67%
	Si	1	33%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023

Figura N°40. ¿Considera usted que tiene la capacidad de transformar la visión del equipo y de la organización?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

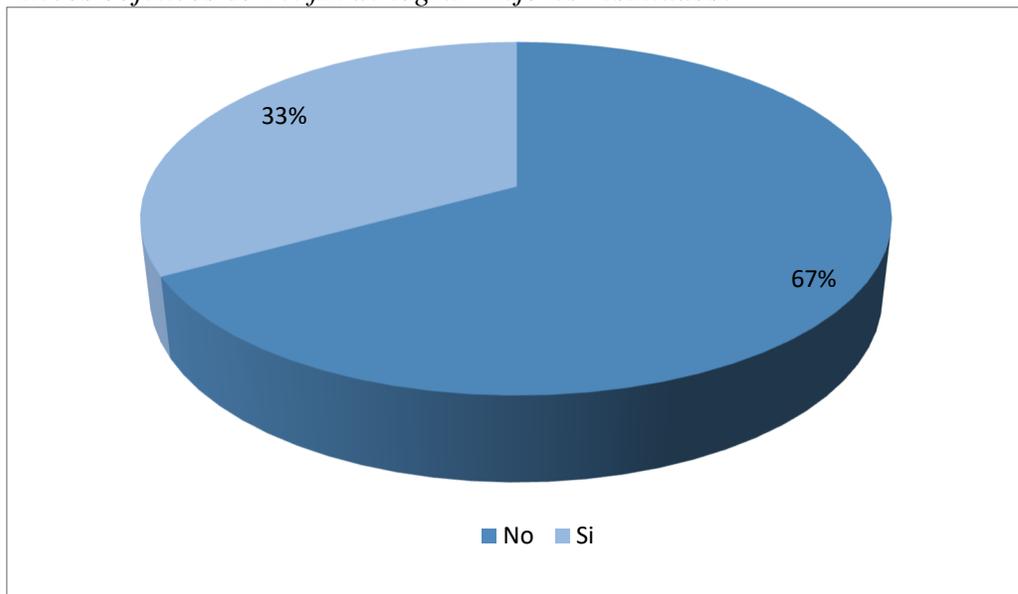
En relación con la pregunta que, si tiene la capacidad de transformar la visión del equipo y de la organización, el 67% de los líderes respondió que no, mientras que el 33% respondió que sí.

Tabla N°37. ¿Es usted capaz de romper las reglas establecidas por la empresa y establecer nuevos objetivos con el fin de lograr mejores resultados?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Es usted capaz de romper las reglas establecidas por la empresa y establecer nuevos objetivos con el fin de lograr mejores resultados?	No	2	67%
	Si	1	33%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023

Figura N°41. ¿Es usted capaz de romper las reglas establecidas por la empresa y establecer nuevos objetivos con el fin de lograr mejores resultados?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

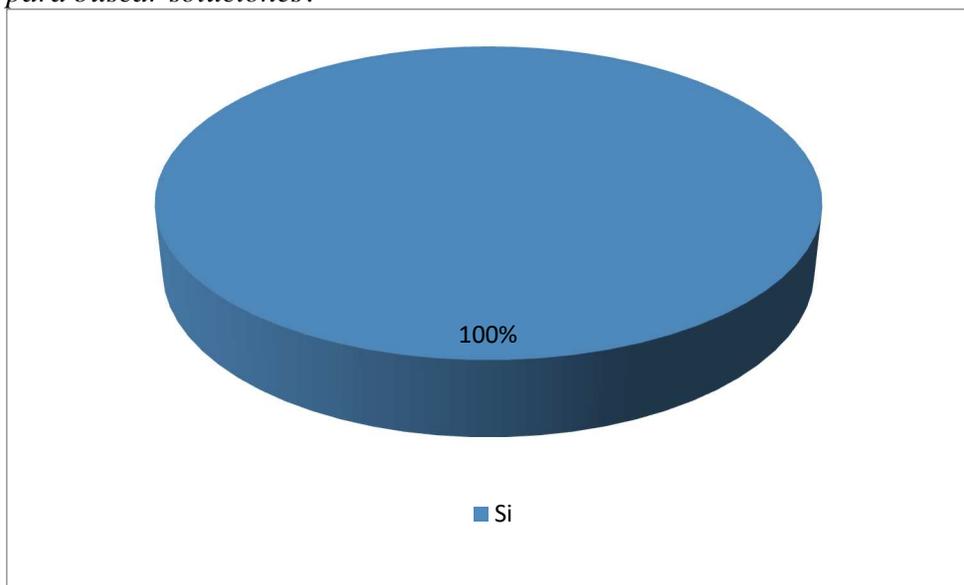
De acuerdo con la pregunta anterior se puede observar que el 67% indicó que no rompería las reglas establecidas por la empresa con el fin de lograr mejores resultados, mientras que el 33% respondió que sí.

Tabla N°38. ¿Considera usted que transforma los errores o fracasos en un nuevo impulso para buscar soluciones?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera usted que transforma los errores o fracasos en un nuevo impulso para buscar soluciones?	Si	3	100%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023

Figura N°42. ¿Considera usted que transforma los errores o fracasos en un nuevo impulso para buscar soluciones?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

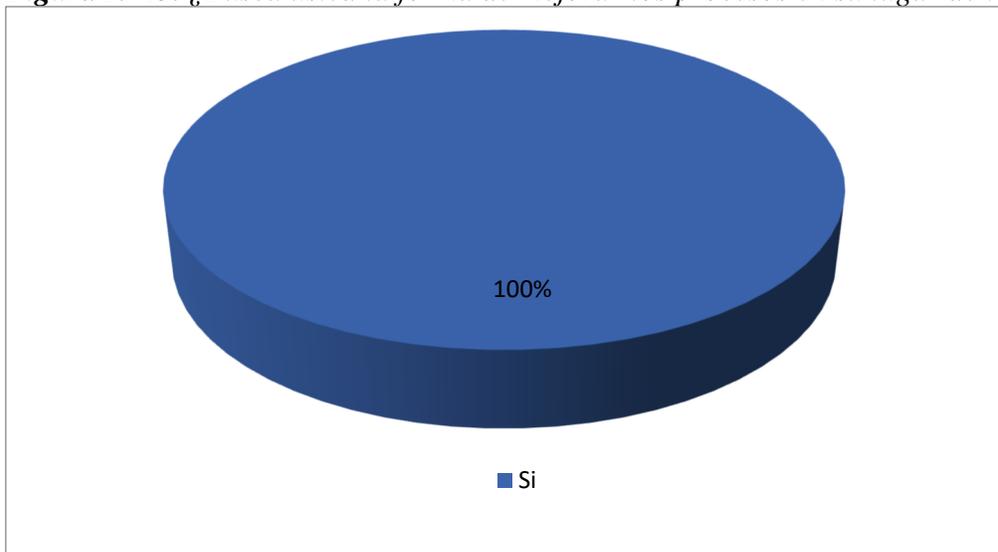
El 100% de la población encuestada respondió que sí transforma los errores o fracasos en un nuevo impulso para buscar soluciones.

Tabla N°39. ¿Busca usted la forma de mejorar los procesos en su lugar de trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Busca usted la forma de mejorar los procesos en su lugar de trabajo?	Si	3	100%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023

Figura N°43. ¿Busca usted la forma de mejorar los procesos en su lugar de trabajo?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

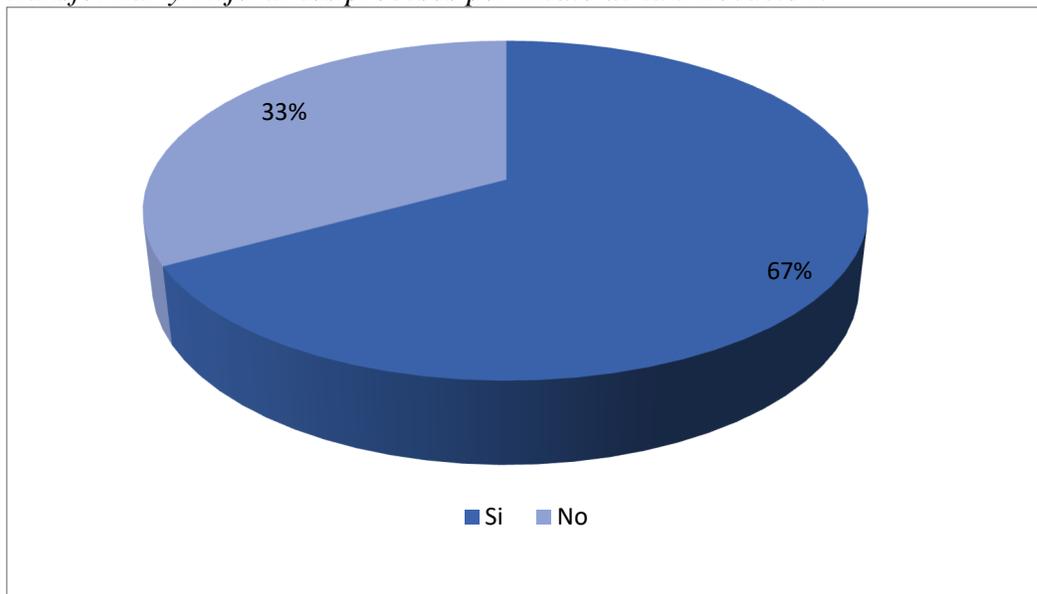
Según la encuesta realizada el 100% de los encuestados respondieron que si buscan la forma de mejorar los procesos en su lugar de trabajo.

Tabla N°40. ¿Es usted capaz de adoptar nuevas ideas y convertirlas en un reto para transformar y mejorar los procesos por medio de la innovación?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Es usted capaz de adoptar nuevas ideas y convertirlas en un reto para transformar y mejorar los procesos por medio de la innovación?	No. ¿Por qué?	2	67%
	Si	1	33%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023

Figura N°44. ¿Es usted capaz de adoptar nuevas ideas y convertirlas en un reto para transformar y mejorar los procesos por medio de la innovación?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

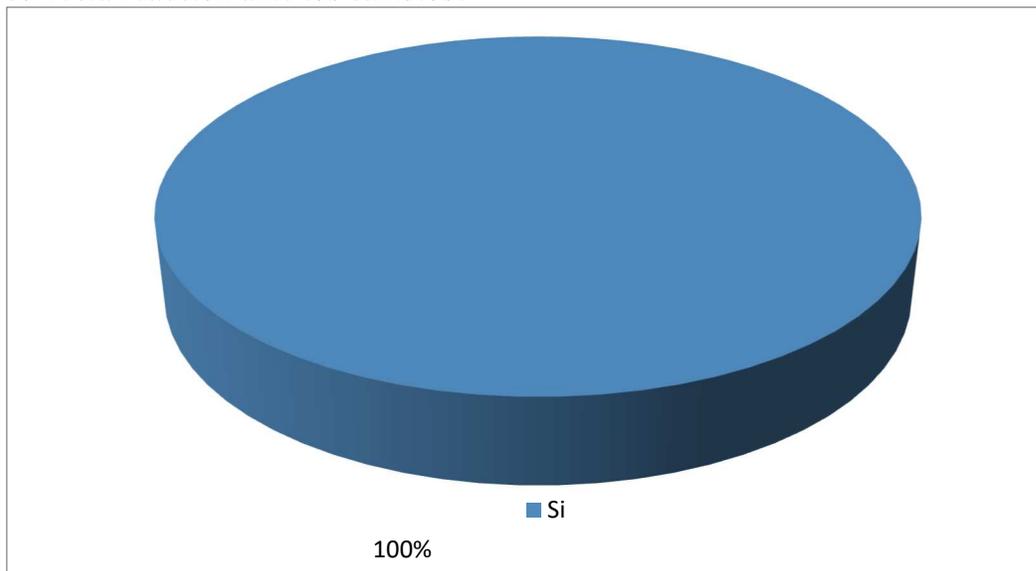
Para esta pregunta el 67% de los líderes encuestados indicó que no son capaces de adoptar nuevas ideas y convertirlas en un reto para transformar y mejorar los procesos por medio de la innovación, mientras que un 33% respondió que sí.

Tabla N°41. ¿Tiene usted la capacidad adaptarse a las nuevas circunstancias y tener una correcta reacción ante los cambios?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Tiene usted la capacidad adaptarse a las nuevas circunstancias y tener una correcta reacción ante los cambios?	Si	3	100%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023

Figura N°45. ¿Tiene usted la capacidad adaptarse a las nuevas circunstancias y tener una correcta reacción ante los cambios?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

El 100% de la población que se encuestó respondió que sí tiene la capacidad adaptarse a las nuevas circunstancias y tener una correcta reacción ante los cambios.

III. VARIABLE II. Liderazgo Desempeño

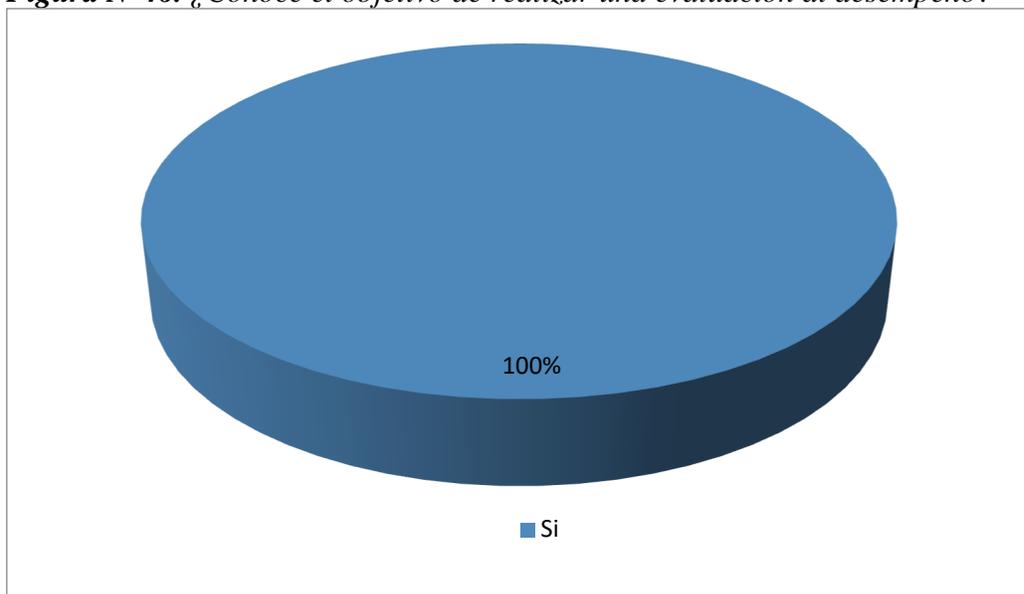
INDICADOR I: Rendimiento

Tabla N°42. ¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño?	Sí. ¿Cuál?	3	100%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023

Figura N°46. ¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023

En relación con la pregunta sobre el conocimiento del objetivo de realizar una evaluación al desempeño, el 100% respondió que sí, indicando que:

- El objetivo es identificar oportunidades de mejora y potenciar las habilidades
- Hacer del conocimiento del colaborador las áreas de debilidad y sus fortalezas
- Mejorar el crecimiento de las personas

Tabla N°43. ¿Aplica la empresa un proceso de evaluación del desempeño para evaluar el rendimiento y las competencias?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Aplica la empresa un proceso de evaluación del desempeño para evaluar el rendimiento y las competencias?	Sí. Evalúa el rendimiento y las competencias	3	100%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023

Figura N°47. ¿Aplica la empresa un proceso de evaluación del desempeño para evaluar el rendimiento y las competencias?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

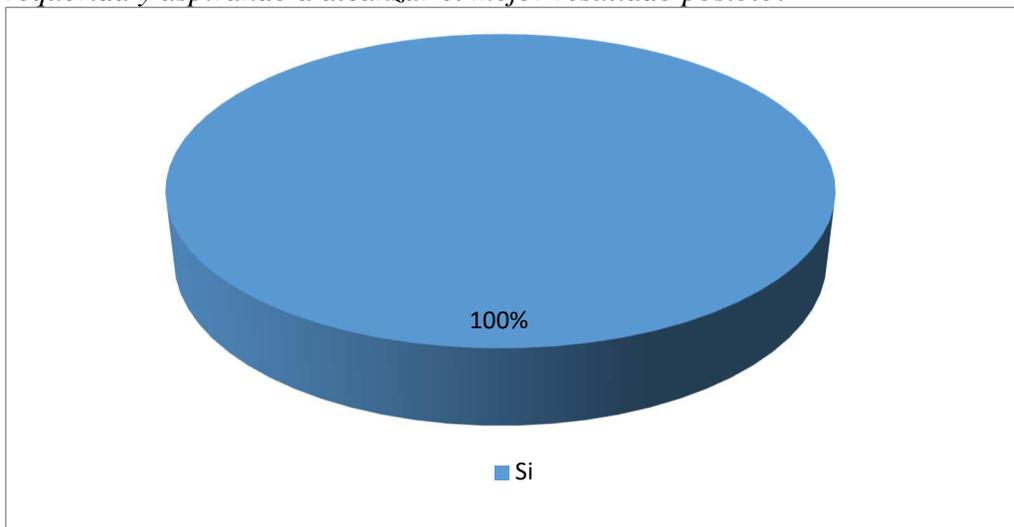
Ante la pregunta que si la empresa aplica un proceso de evaluación de desempeño para evaluar el rendimiento y las competencias, el 100% de los encuestados respondió que sí, que se evalúa el rendimiento y las competencias.

Tabla N°44. ¿Cómo líder usted da el seguimiento con el fin de que los colaboradores realicen las tareas con dedicación, cuidando que se cumpla con los plazos, con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cómo líder usted da el seguimiento con el fin de que los colaboradores realicen las tareas con dedicación, cuidando que se cumpla con los plazos, con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible?	Si	3	100%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023

Figura N°48. ¿Cómo líder usted da el seguimiento con el fin de que los colaboradores realicen las tareas con dedicación, cuidando que se cumpla con los plazos, con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

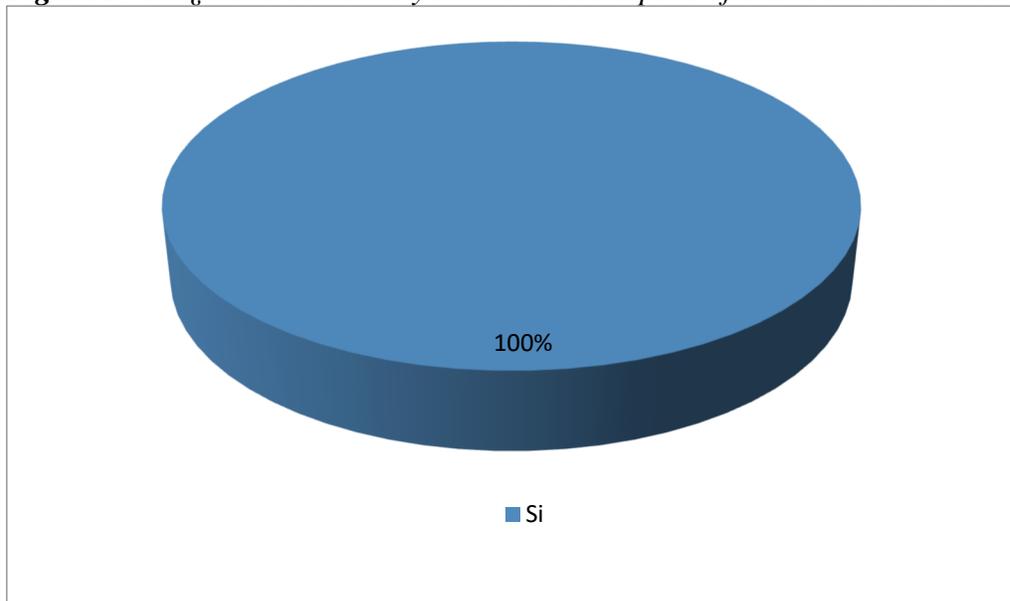
Al realizar la pregunta a los encuestados, si como líder da seguimiento a los colaboradores con el fin de que realicen las tareas con dedicación, cuidando que se cumpla con los plazos, y con la calidad requerida, el 100% de ellos respondió que si lo hacen.

Tabla N°45. ¿Usted reconoce y motiva el desempeño eficiente del colaborador?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Usted reconoce y motiva el desempeño eficiente del colaborador?	Si	3	100%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023

Figura N°49. ¿Usted reconoce y motiva el desempeño eficiente del colaborador?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

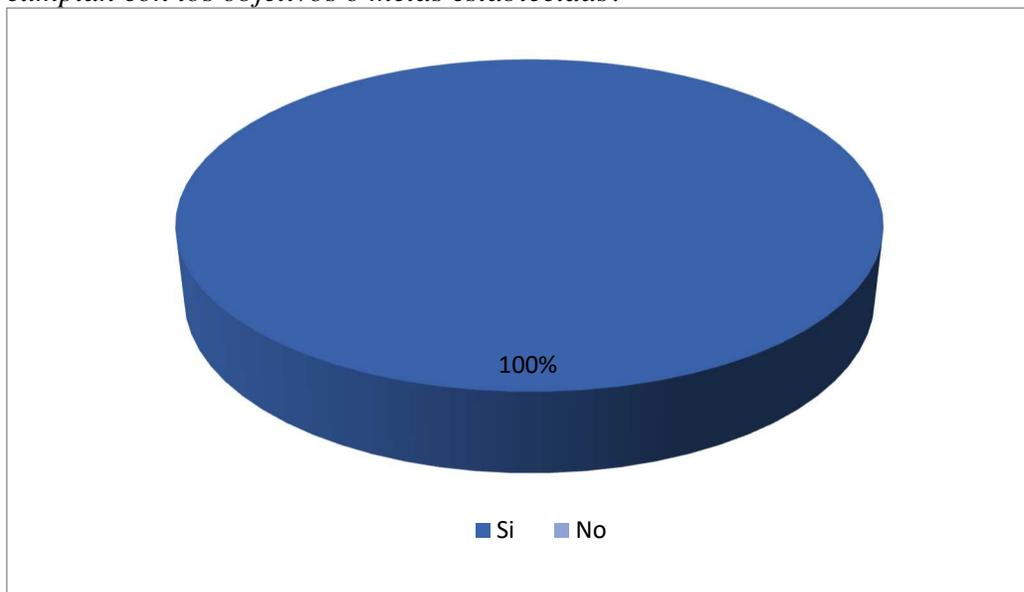
De acuerdo con la pregunta de que, sí reconoce y motiva el desempeño eficiente del colaborador, el 100% de los líderes indicó que si lo hace.

Tabla N°46. ¿Cómo líder da usted el apoyo y acompañamiento para que los colaboradores, cumplan con los objetivos o metas establecidas?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cómo líder da usted el apoyo y acompañamiento para que los colaboradores, cumplan con los objetivos o metas establecidas?	Si	3	100%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023

Figura N°50. ¿Cómo líder da usted el apoyo y acompañamiento para que los colaboradores, cumplan con los objetivos o metas establecidas?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

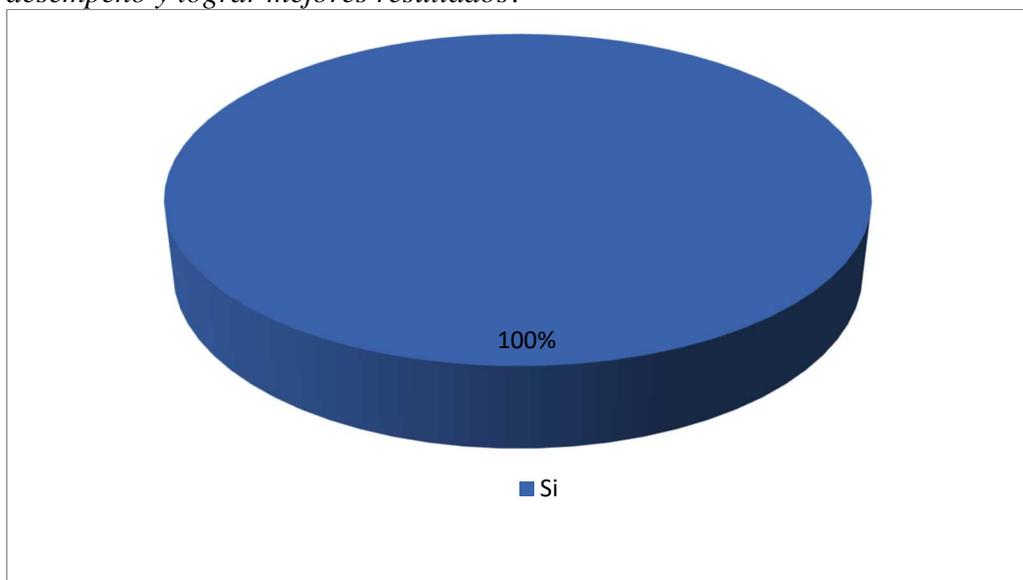
Sobre la pregunta si como líder da apoyo y acompañamiento para que los colaboradores, cumplan con los objetivos o metas establecidas por la empresa, el 100% de los encuestados respondió que sí.

Tabla N°47. ¿Brinda a su equipo el feedback necesario para ayudarles a mejorar el desempeño y lograr mejores resultados?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Brinda a su equipo el feedback necesario para ayudarles a mejorar el desempeño y lograr mejores resultados?	Si	3	100%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023

Figura N°51. ¿Brinda a su equipo el feedback necesario para ayudarles a mejorar el desempeño y lograr mejores resultados?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

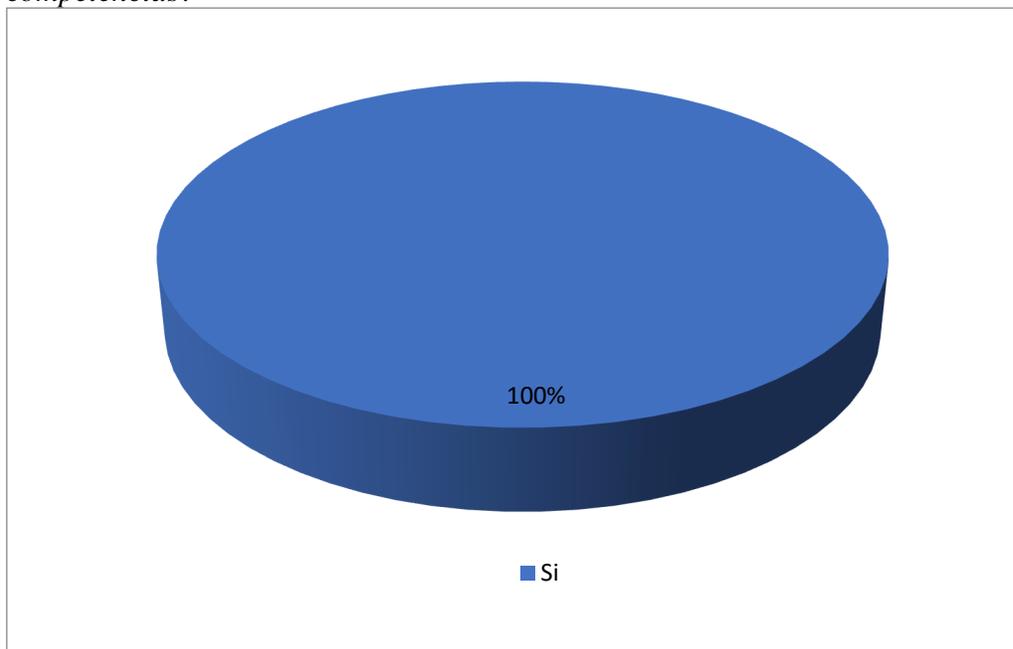
Al realizar la pregunta a los encuestados que, si le brinda al equipo el feedback necesario para ayudarles a mejorar el desempeño y lograr mejores resultados, el 100% de ellos respondió que sí.

Tabla N°48. ¿Después de aplicada la evaluación del desempeño, realiza usted planes de mejora para los colaboradores que lo necesiten con el fin de mejorar su rendimiento y competencias?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Después de aplicada la evaluación del desempeño, realiza usted planes de mejora para los colaboradores que lo necesiten con el fin de mejorar su rendimiento y competencias?	Si	3	100%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023

Figura N°52. ¿Después de aplicada la evaluación del desempeño, realiza usted planes de mejora para los colaboradores que lo necesiten con el fin de mejorar su rendimiento y competencias?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

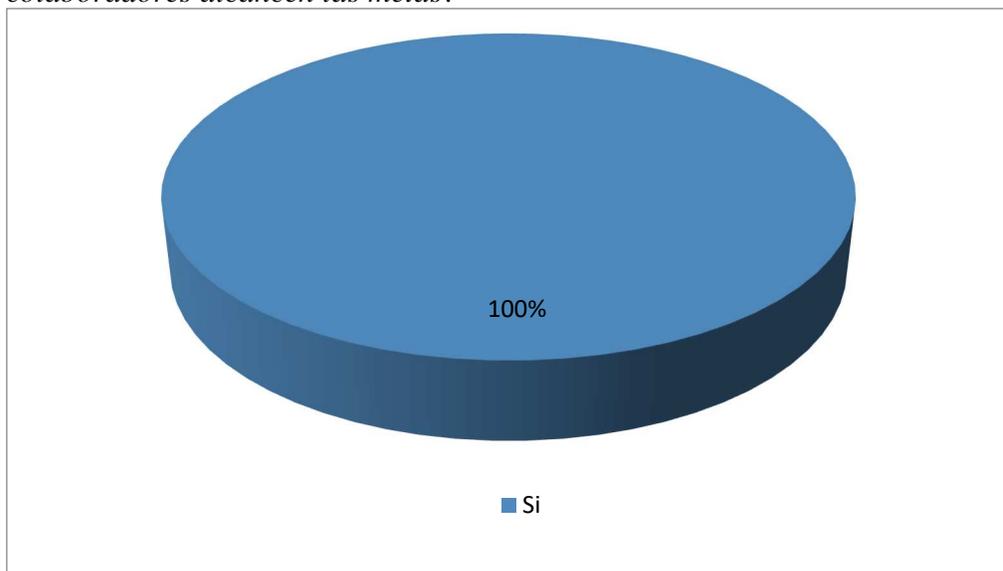
De acuerdo con la pregunta de que si después de aplicada la evaluación del desempeño, se realizan planes de mejora con los colaboradores con el fin de mejorar su rendimiento y competencias, el 100% de los líderes indicó que, si realiza planes de acción y de mejora.

Tabla N°49. ¿La empresa brinda el soporte y los recursos necesarios para que los colaboradores alcancen las metas?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿La empresa brinda el soporte y los recursos necesarios para que los colaboradores alcancen las metas?	Si	3	100%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023

Figura N°53. ¿La empresa brinda el soporte y los recursos necesarios para que los colaboradores alcancen las metas?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

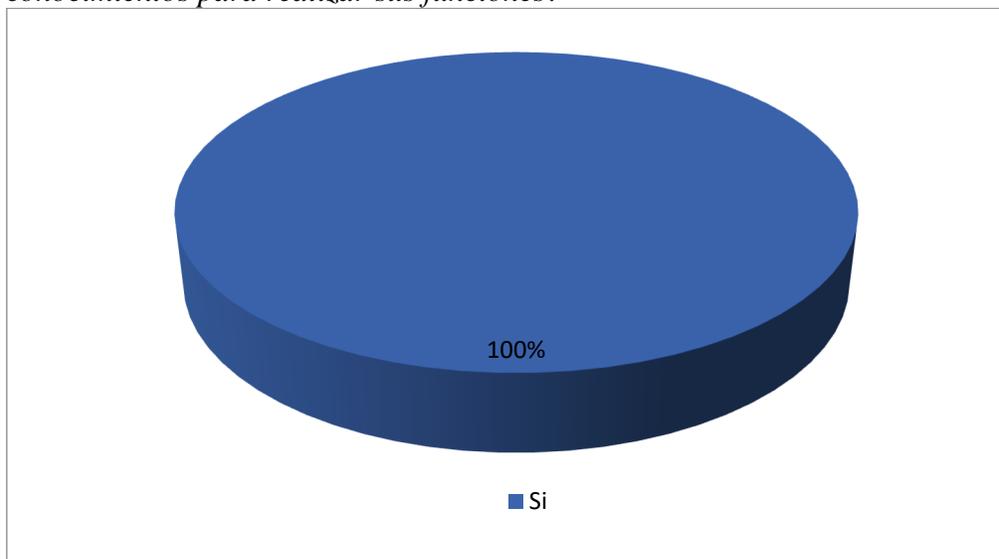
El 100% de la población que se encuestó respondió que la empresa si brinda el soporte y los recursos necesarios para que los colaboradores alcancen las metas.

Tabla N°50. ¿La empresa brinda el soporte y los recursos necesarios para que los colaboradores alcancen las metas?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Se les capacita a los colaboradores de su equipo de trabajo cuando les falta conocimientos para realizar sus funciones?	Si	3	100%
Total		3	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023

Figura N°54. ¿Se les capacita a los colaboradores de su equipo de trabajo cuando les falta conocimientos para realizar sus funciones?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

En relación con la pregunta sobre si se capacita al personal ante la falta de conocimientos para realizar las funciones, el 100% respondió que si se realiza la respectiva capacitación.

4.2.2 Encuesta aplicada a colaboradores del Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos.

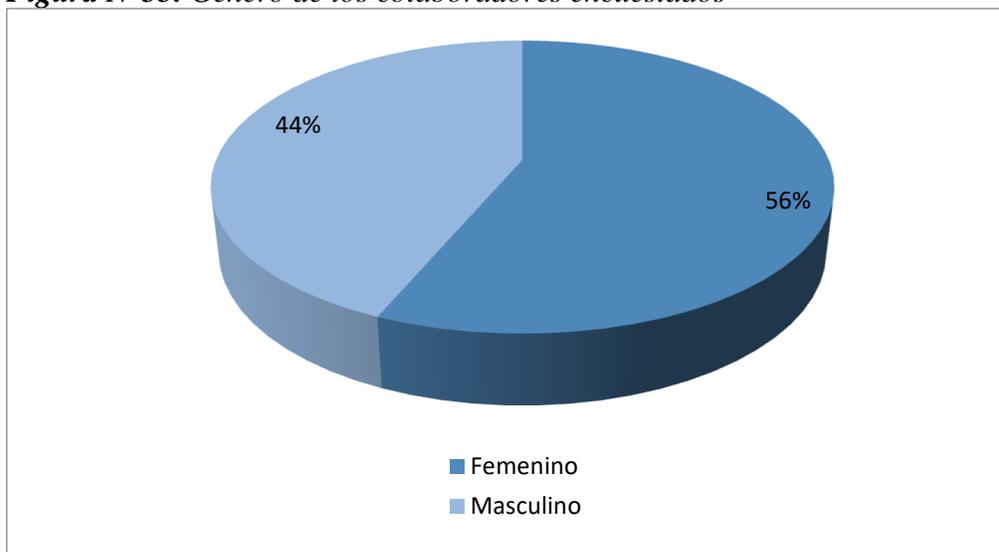
I. Datos Generales

Tabla N°51. Género de los colaboradores encuestados

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Genero	Femenino	22	44%
	Masculino	17	56%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023

Figura N°55. Género de los colaboradores encuestados



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

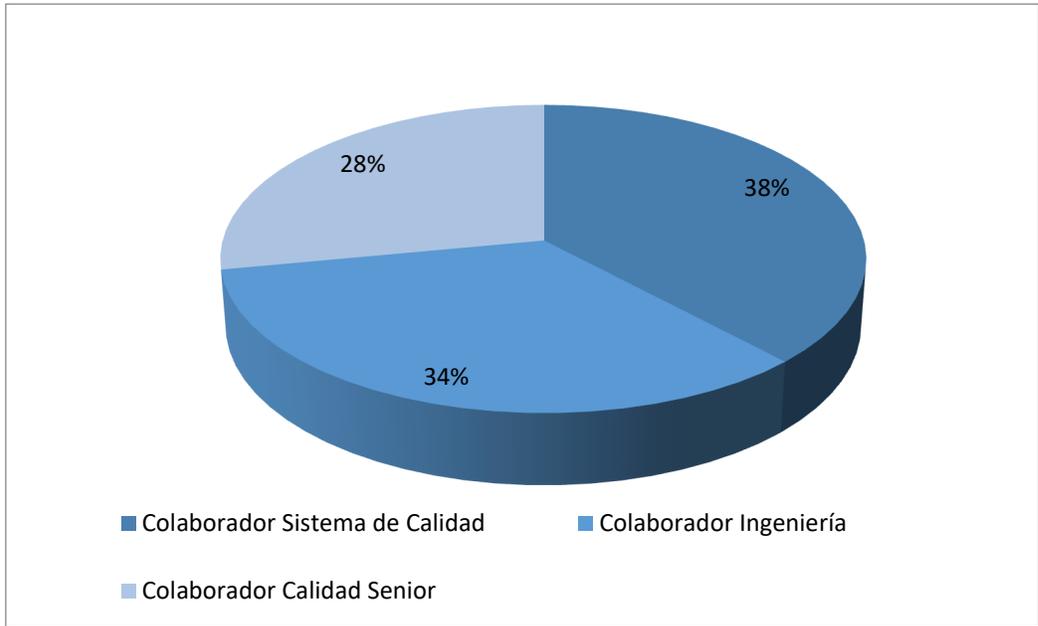
De acuerdo con los resultados obtenidos se puede observar que el 56% son de género femenino, mientras que hay un 44% de género masculino, por lo que se revela que actualmente hay un mayor porcentaje de género femenino.

Tabla N°52. Tipo de Función realizada por los colaboradores

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Función de los colaboradores	Colaborador Sistema de Calidad	15	38%
	Colaborador Ingeniería	13	34%
	Colaborador Calidad Senior	11	28%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023

Figura N°56. Tipo de Función realizada por los colaboradores



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

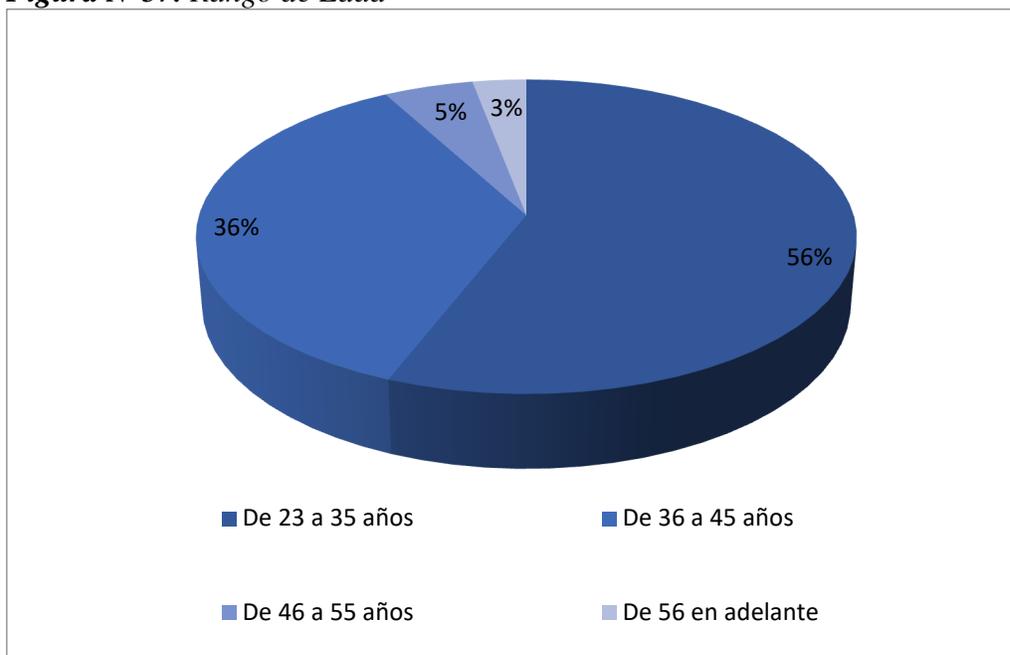
De la pregunta anterior en la encuesta, se logra observar que el 38% de los colaboradores pertenecen al área de Sistema de Calidad, el 34% al área de ingeniería, mientras que el 28% al área de Calidad Senior, de esta forma está conformado el departamento de Calidad por colaboradores.

Tabla N°53. Rango de Edad

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Rango de Edad	De 23 a 35 años	22	56%
	De 36 a 45 años	14	36%
	De 46 a 55 años	2	5%
	De 56 en adelante	1	3%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023

Figura N°57. Rango de Edad



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

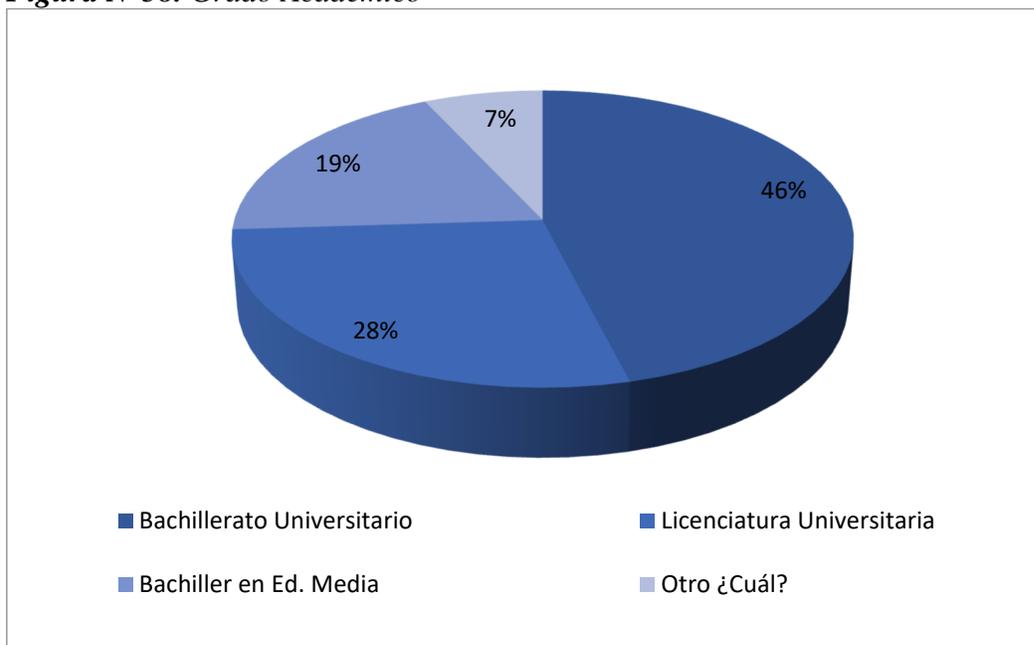
Según la pregunta detallada se puede observar que en un 56% tiene un rango de edad entre los 36 a 45 años, un 36% de 36 a 45 años, un 5% está entre los 46 a los 55 años y solo un 1% se encuentra en el rango de edad de los 56 en adelante.

Tabla N°54. Grado académico.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Grado Académico	Bachillerato Universitario	18	46%
	Licenciatura Universitaria	11	28%
	Bachiller en Ed. Media	7	19 %
	Otro ¿Cuál?	3	7%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°58. Grado Académico



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

De acuerdo con la pregunta anterior se puede observar que en un 46% tiene licenciatura universitaria, un 28% tienen un grado de bachillerato universitario, un 19% manifestó tener bachillerato en Educación media y un 7% respondió otro.

Respuesta de otro ¿Cuál?:

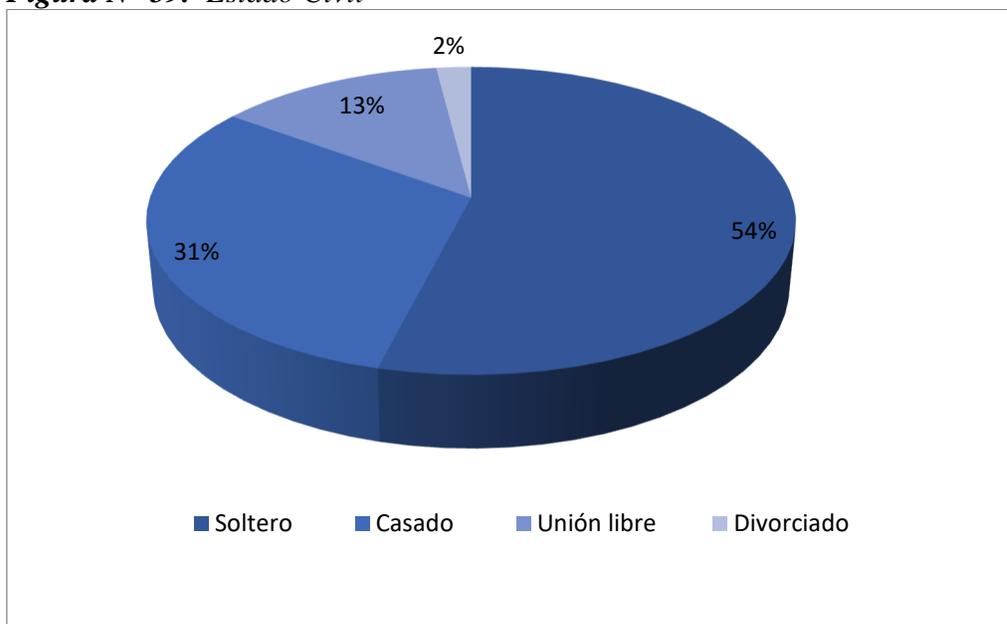
- Maestría en finanzas
- Maestría en Gestión de Calidad

Tabla N° 55. Estado Civil

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Estado Civil	Soltero	21	54%
	Casado	12	31%
	Unión libre	5	13%
	Divorciado	1	2%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N° 59. Estado Civil



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

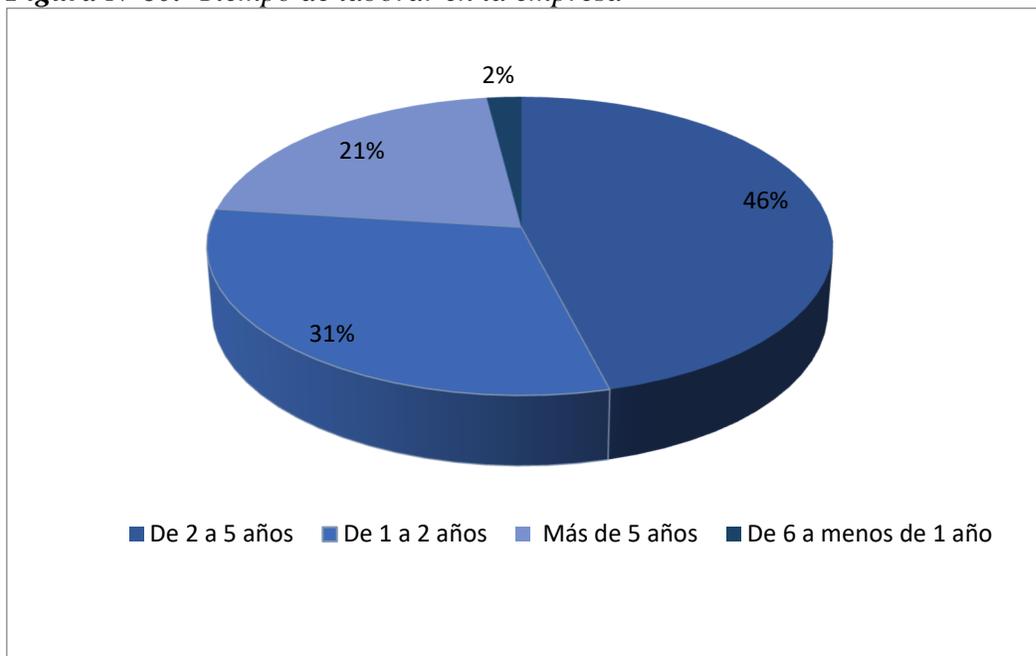
Sobre la pregunta anterior en la encuesta se logra observar que un 54% de los colaboradores encuestados es soltero, un 31% casado, un 13% se encuentra en unión libre y un 2% divorciado.

Tabla N° 56. Tiempo de laborar en la empresa

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Tiempo de laborar en la empresa	De 2 a 5 años	18	46%
	De 1 a 2 años	12	31%
	Más de 5 años	8	21%
	De 6 a menos de 1 año	1	2%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°60. Tiempo de laborar en la empresa



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

De acuerdo con la pregunta anterior un 46% de las personas tiene de 2 a 5 años laborando para la empresa, un 31% de 1 a 2 años, un 21% más de 5 años y solamente un 2% con un periodo de tiempo de 6 a menos de un año.

II. VARIABLE I. Liderazgo

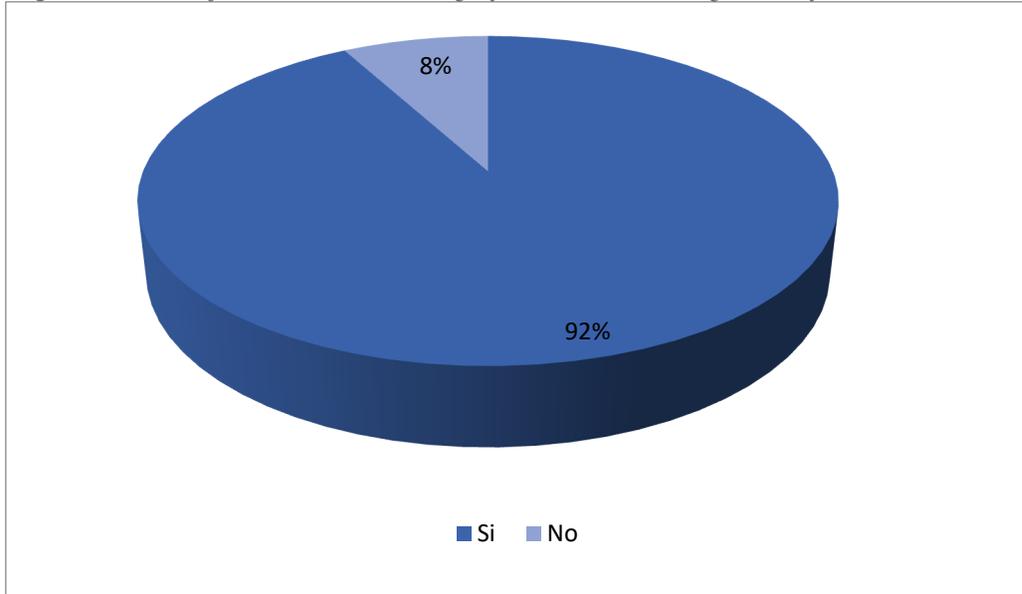
INDICADOR I: Liderazgo Transformacional

Tabla N° 57. ¿Conoce usted el significado de liderazgo transformacional?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Conoce usted el significado de liderazgo transformacional?	No	36	92%
	Sí. Defínalo	3	8%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N° 61. ¿Conoce usted el significado de liderazgo transformacional?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

De los encuestados el 92% de los encuestados respondió que no conoce el significado de liderazgo transformacional, mientras que un 8% respondió que sí, definiéndolo de la siguiente manera:

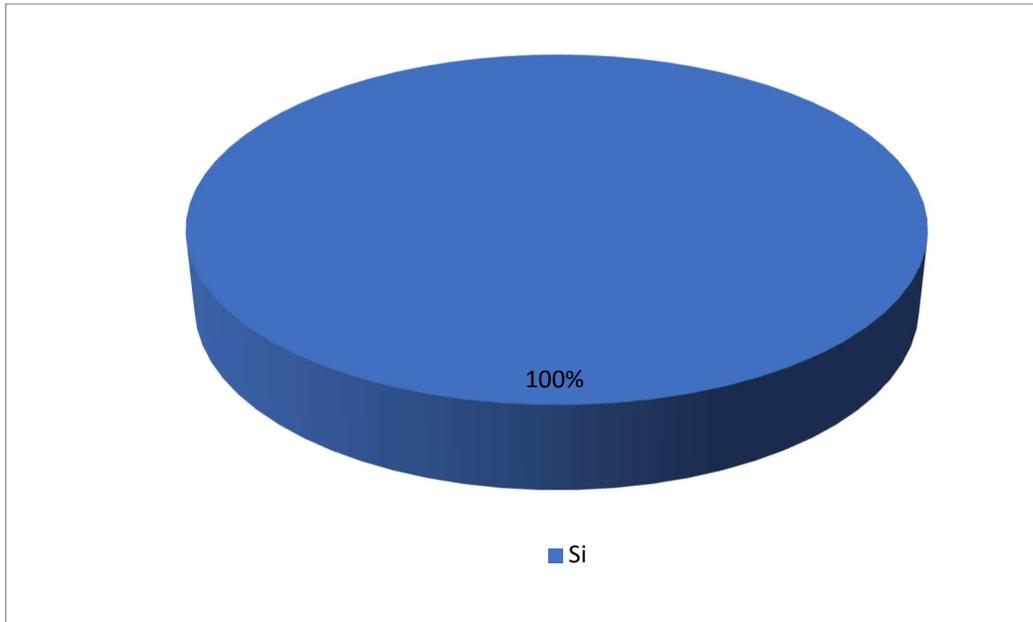
- Es cuando el líder inspira a su equipo
- Ayudar a los colaboradores en su crecimiento profesional
- Es cuando se ayuda al colaborador a buscar oportunidades de crecimiento dentro de la empresa

Tabla N°58. ¿Su líder le transmite entusiasmo, motivación e inspiración con el fin de alcanzar las metas propuestas por la empresa?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su líder le transmite entusiasmo, motivación e inspiración con el fin de alcanzar las metas propuestas por la empresa?	Sí. ¿Cómo?	39	100%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°62. *¿Su líder le transmite entusiasmo, motivación e inspiración con el fin de alcanzar las metas propuestas por la empresa?*



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Para esta pregunta el 100% de los colaboradores respondió que su líder si le transmite entusiasmo, motivación e inspiración con el fin de alcanzar las metas propuestas por la empresa, respondiendo lo siguiente:

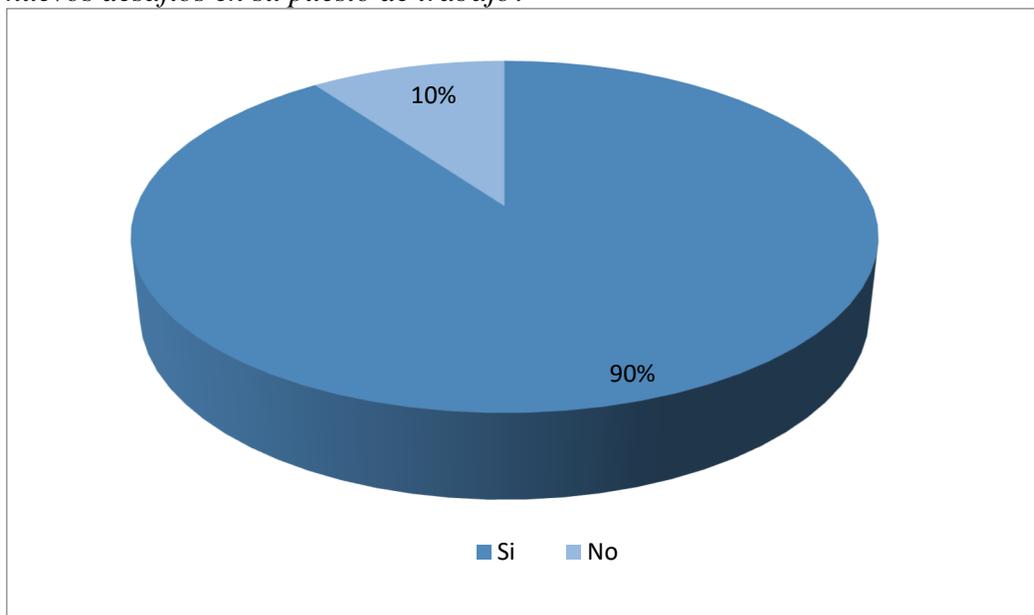
- Palabras de aliento
- Confianza en el trabajo
- Siempre está presente en momentos difíciles
- Se involucra en el trabajo
- Si da motivación e inspiración para alcanzar las metas, pero las metas no son realistas
- Me apoya para alcanzar las metas

Tabla N°59. ¿Su líder lo estimula para que aporte nuevas ideas con el fin de que asuman nuevos desafíos en su puesto de trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su líder lo estimula para que aporte nuevas ideas, con el fin de que asuman nuevos desafíos en su puesto de trabajo?	Sí. ¿De qué manera?	35	90%
	No	4	10%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°63. ¿Su líder lo estimula para que aporte nuevas ideas con el fin de que asuman nuevos desafíos en su puesto de trabajo?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Según la encuesta realizada un 90% de los colaboradores manifestó que su líder si lo estimula para que aporte nuevas ideas con el fin de que asuman nuevos desafíos en su puesto de trabajo, mientras que el 10% respondió que no, de los que manifestaron que si indicaron que la manera en que los estimulan es:

- Reuniones de seguimiento diario
- Se delega tareas importantes

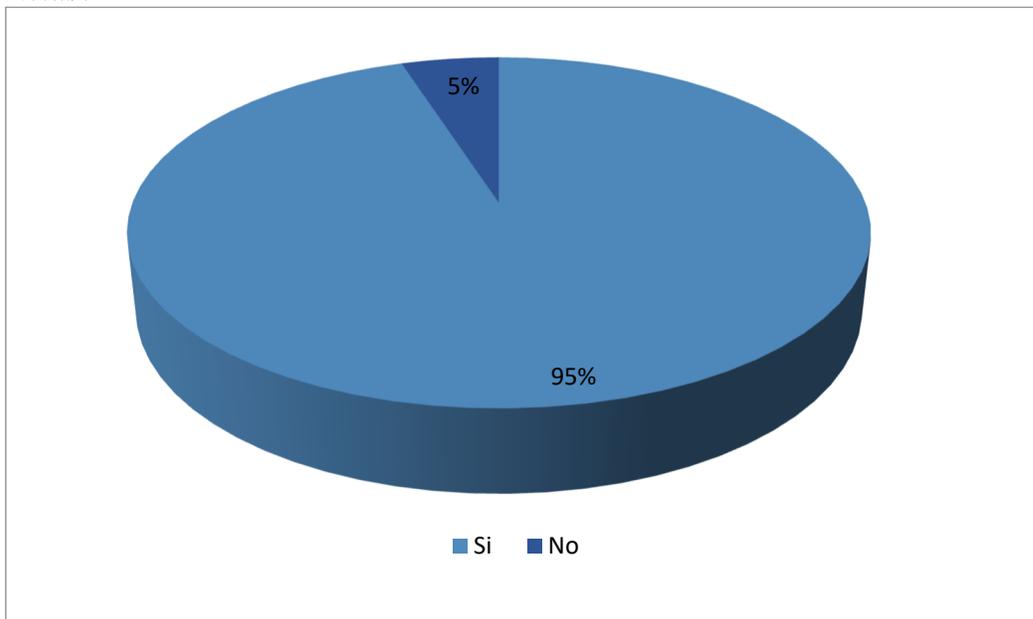
- Con nuevas responsabilidades
- Busca ideas de desarrollo
- Brinda nuevos retos
- Oportunidad de participación en reuniones de altos mandos
- Revisión de metas de forma mensual

Tabla N°60. Su jefe inmediato le ayuda y lo inspira para que se esfuerce por cumplir las metas?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su jefe inmediato le ayuda y lo inspira para que se esfuerce por cumplir las metas?	Sí. ¿Cómo?	37	95%
	No. ¿Por qué?	2	5%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°64. Su jefe inmediato le ayuda y lo inspira para que se esfuerce por cumplir las metas?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

El 95% de la población que se encuestó manifestó que su jefe inmediato le ayuda y lo inspira para que se esfuerce por cumplir las metas, mientras que el 5% indicó que no.

De los que indicaron que si manifestaron:

- En las reuniones diarias
- Sesiones de seguimiento
- Brinda Soporte
- Confía en mi criterio y mi trabajo
- Valora el trabajo
- Promueve el esfuerzo y da el ejemplo
- Da seguimiento a las tareas

De los que indicaron que no manifestaron:

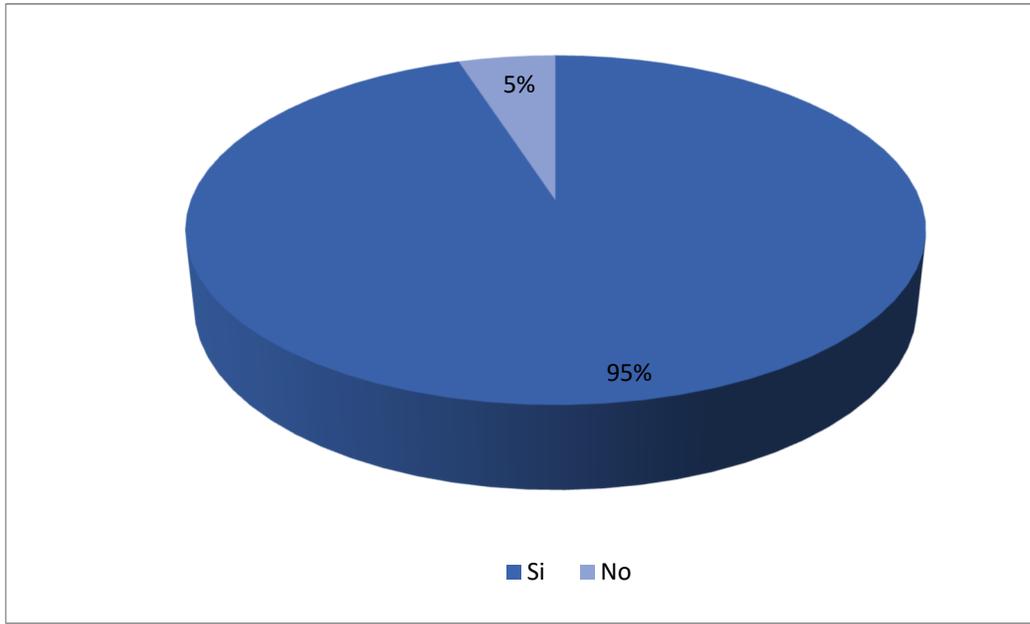
- No muestra interés

Tabla N°61. *¿Considera usted que su líder tiene la capacidad de relacionarse con los colaboradores expresando ideas claras, escuchándolos y generando un clima organizacional positivo?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera usted que su líder tiene la capacidad de relacionarse con los colaboradores expresando ideas claras, escuchándolos, y generando un clima organizacional positivo?	Si	37	95%
	No	2	5%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°65. *¿Considera usted que su líder tiene la capacidad de relacionarse con los colaboradores expresando ideas claras, escuchándolos y generando un clima organizacional positivo?*



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

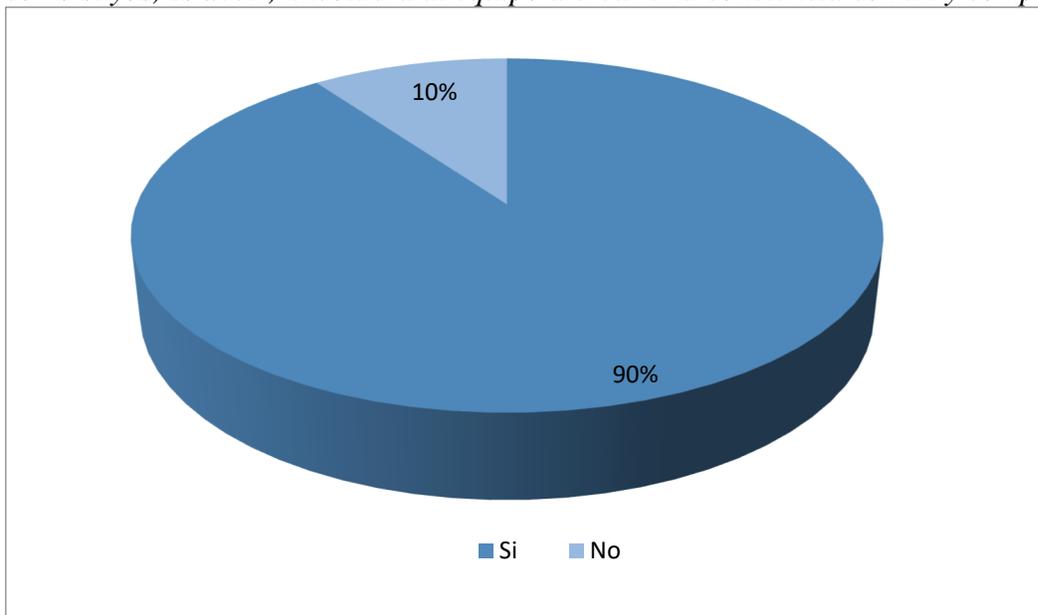
Según la encuesta realizada un 95% indicó que su líder si tiene la capacidad de relacionarse con los colaboradores expresando ideas claras, escuchándolos y generando un clima organizacional positivo, mientras que un 5% respondió que no.

Tabla N°62. ¿Su líder hace que los colaboradores perciban los objetivos de la empresa como suyos, es decir, involucra al equipo a crear una conciencia común y compartida?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su líder hace consigue usted que los colaboradores perciban los objetivos de la empresa como suyos, es decir, involucra al equipo a crear una conciencia común y compartida?	Sí. ¿ Como lo logra?	35	90%
	No. ¿Por qué?	4	10%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°66. ¿Su líder hace que los colaboradores perciban los objetivos de la empresa como suyos, es decir, involucra al equipo a crear una conciencia común y compartida?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Sobre la pregunta detallada el 90% de los encuestados indicó que su líder si involucra al equipo a crear una conciencia común y compartida, mientras que el 10% manifestó que no.

De los que indicaron que si manifestaron:

- Es claro con las expectativas de la empresa
- En reuniones es claro con las ideas
- Transmite confianza y claridad
- Es buen comunicador

De los que indicaron que no manifestaron:

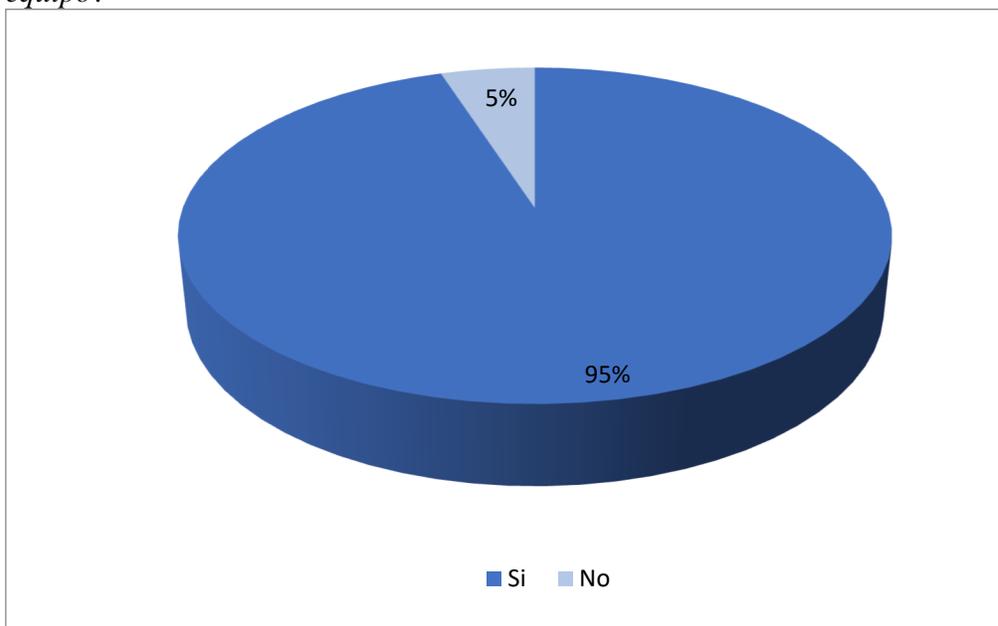
- No muestra interés

Tabla N°63. ¿Su líder muestra interés y preocupación sincera por el bienestar de su equipo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su líder muestra interés y preocupación sincera por el bienestar de su equipo?	Si	37	95%
	No	2	5%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°67. ¿Su líder muestra interés y preocupación sincera por el bienestar de su equipo?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

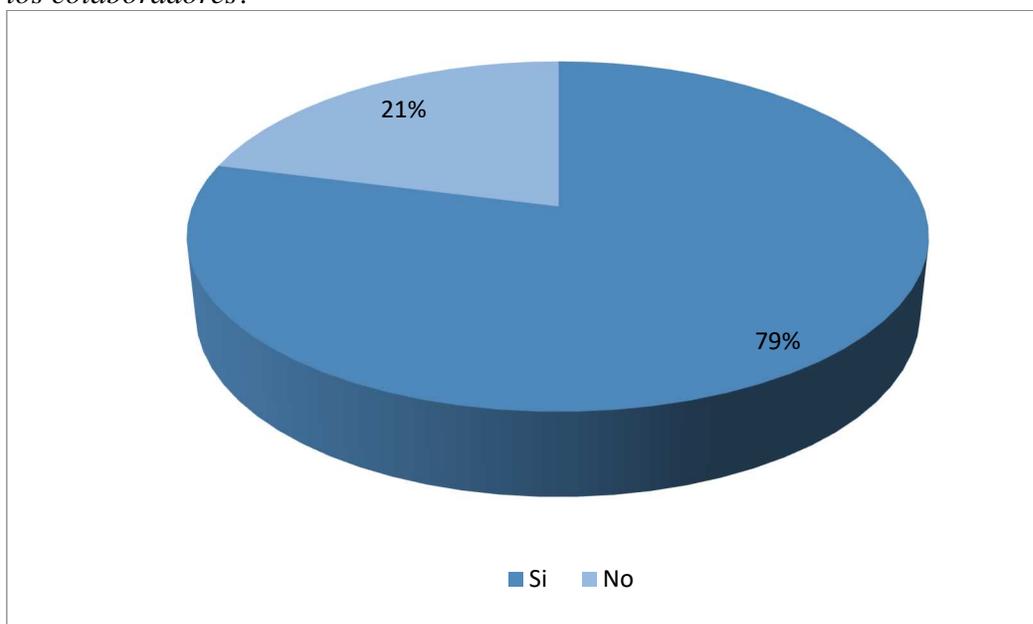
De acuerdo con la pregunta detallada anteriormente el 95% de los encuestados manifestó que su líder si muestra interés y preocupación por el bienestar del equipo, por el contrario, el 5% de los colaboradores respondió que no.

Tabla N°64. ¿Su líder se preocupa por potenciar las fortalezas y el desarrollo de los colaboradores?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su líder se preocupa por potenciar las fortalezas y el desarrollo de los colaboradores?	Sí. ¿Cómo?	31	79%
	No	8	21%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°68. ¿Se preocupa usted como líder por potenciar las fortalezas y el desarrollo de los colaboradores?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

De acuerdo con la pregunta anterior el 79% de los colaboradores manifestó que su líder potencia las fortalezas y el desarrollo de los colaboradores, mientras que un 21% manifestó que no lo hacen.

De los que manifestaron que si indicaron que:

- Espacios de discusión sana
- Escucha necesidades de crecimiento
- Comunica Fortalezas y debilidades

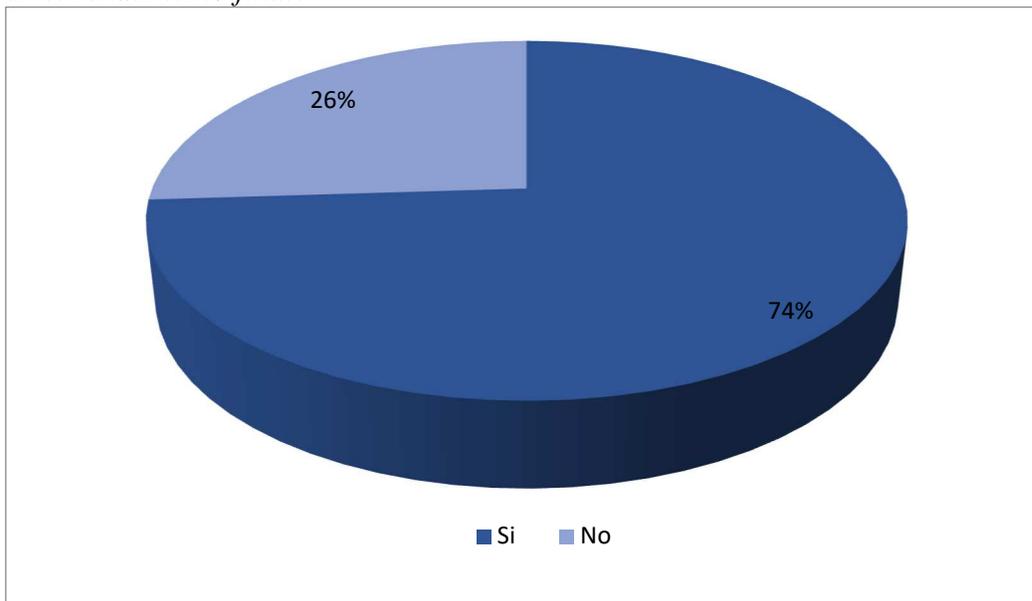
- Alienta

Tabla N°65. ¿El líder impulsa a que el departamento de recursos humanos invierta en oportunidades de aprendizaje y desarrollo para los colaboradores, para que así repercuta en el rendimiento final?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El líder impulsa a que el departamento de recursos humanos invierta en oportunidades de aprendizaje y desarrollo para los colaboradores, para que así repercuta en su rendimiento final?	Si	29	74%
	No	10	26%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°69. ¿El líder impulsa a que el departamento de recursos humanos invierta en oportunidades de aprendizaje y desarrollo para los colaboradores, para que así repercuta en el rendimiento final?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

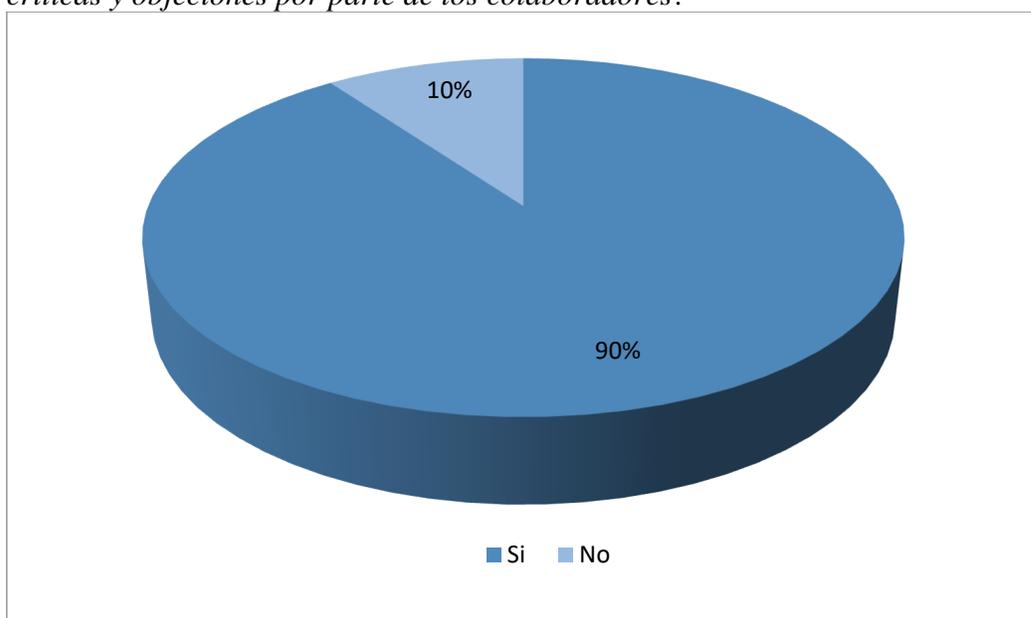
Ante la pregunta detallada para conocer si el líder impulsa al departamento de recursos humanos para que invierta en oportunidades de aprendizaje y desarrollo repercutiendo en el rendimiento final, el 74% respondió que sí, mientras que el 10% respondió que no.

Tabla N°66. ¿El líder mantiene una comunicación constante, fluida y bidireccional con el equipo, fomenta la realimentación, tiene la mente abierta a nuevas ideas, sugerencias, críticas y objeciones por parte de los colaboradores?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El líder mantiene una comunicación constante, fluida y bidireccional con el equipo, fomenta la realimentación, tiene la mente abierta a nuevas ideas, sugerencias, críticas y objeciones por parte de los colaboradores?	Si	35	90%
	No. ¿Por qué?	4	10%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°70. ¿El líder mantiene una comunicación constante, fluida y bidireccional con el equipo, fomenta la realimentación, tiene la mente abierta a nuevas ideas, sugerencias, críticas y objeciones por parte de los colaboradores?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

En relación con la pregunta detallada el 90% de los colaboradores respondió que su líder si mantiene una comunicación constante, fluida y bidireccional, que fomenta la

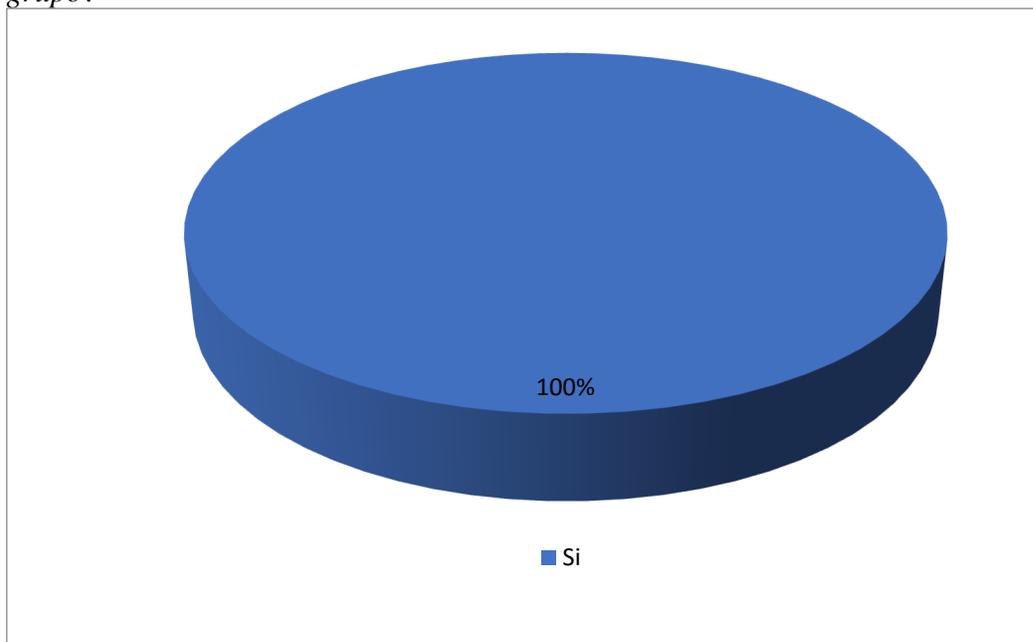
realimentación, tiene buenas ideas, sugerencias, críticas y objeciones, mientras que el 10% respondió que no.

Tabla N°67. ¿Su líder valora el éxito de los colaboradores, y atribuye los logros a todo el grupo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su líder valora el éxito de los colaboradores, y atribuye los logros a todo el grupo?	Si	39	100%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°71. ¿Su líder valora el éxito de los colaboradores, y atribuye los logros a todo el grupo?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

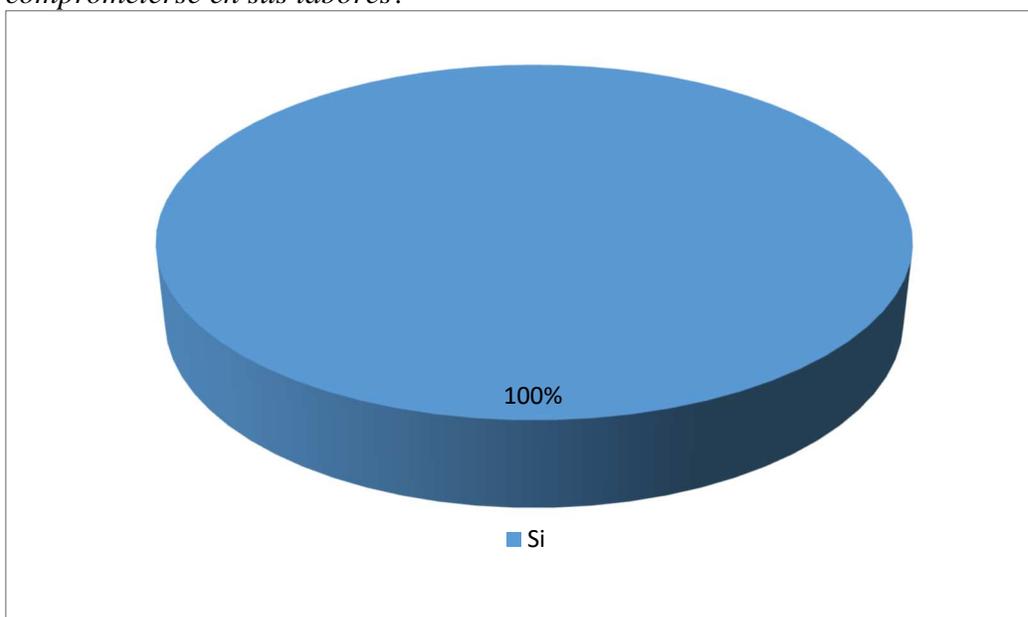
De acuerdo con la pregunta detallada el 100% de los encuestados respondió que su líder si valora el éxito de los colaboradores y que atribuye los logros a todo el grupo.

Tabla N°68. ¿El líder crea un entorno de trabajo positivo, anima a los colaboradores a comprometerse en sus labores?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El líder crea un entorno de trabajo positivo, anima a los colaboradores a comprometerse en sus labores?	Si. ¿Cómo?	39	100%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°72. ¿El líder crea un entorno de trabajo positivo, anima a los colaboradores a comprometerse en sus labores?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

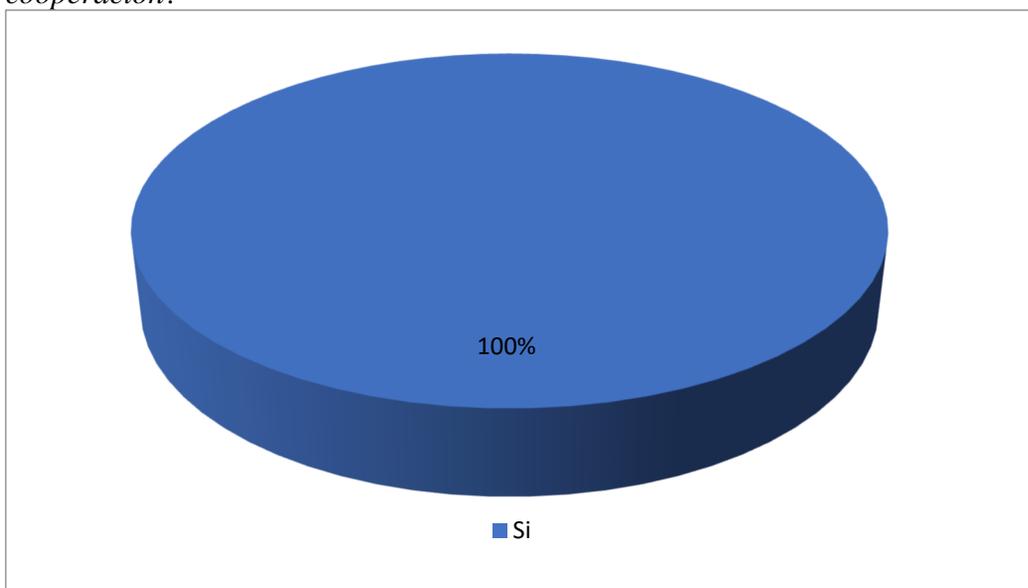
Según la pregunta que si el líder crea un entorno de trabajo positivo, y anima a los colaboradores a comprometerse en sus labores el 100% manifestó que sí.

Tabla N°69. ¿El líder ayuda a crear un espíritu de equipo, fomenta la colaboración y la cooperación?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El líder ayuda a crear un espíritu de equipo, fomenta la colaboración y la cooperación?	Si	39	100%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°73. ¿El líder ayuda a crear un espíritu de equipo, fomenta la colaboración y la cooperación?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

El 100% de los colaboradores encuestados manifestó que su líder ayuda a crear un espíritu de equipo, fomenta la colaboración y la cooperación.

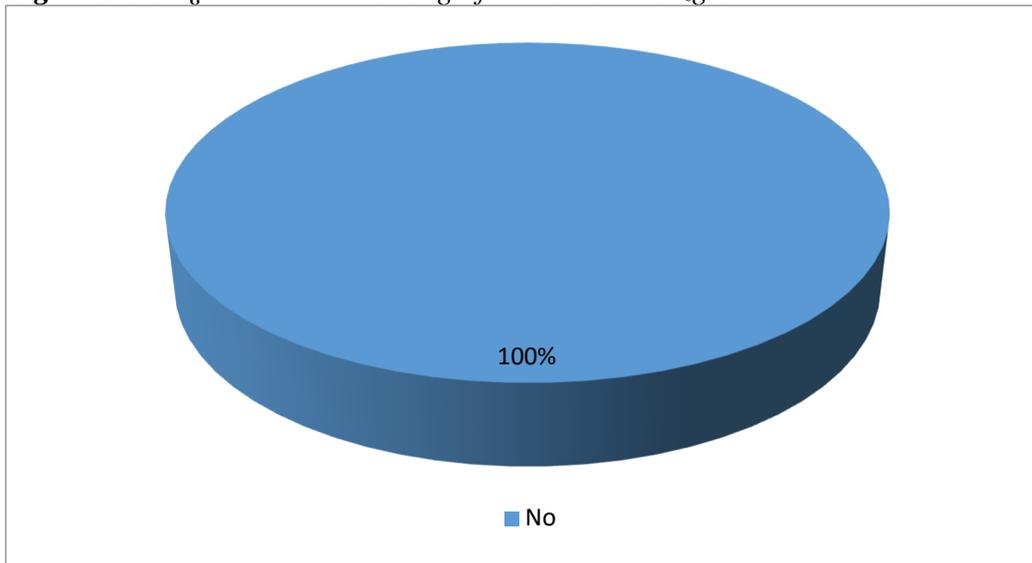
INDICADOR II: Liderazgo Transaccional

Tabla N°70. *¿Conoce usted el significado de liderazgo transaccional?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Conoce usted el significado de liderazgo transaccional?	No	39	100%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°74. *¿Conoce usted el significado de liderazgo transaccional?*



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

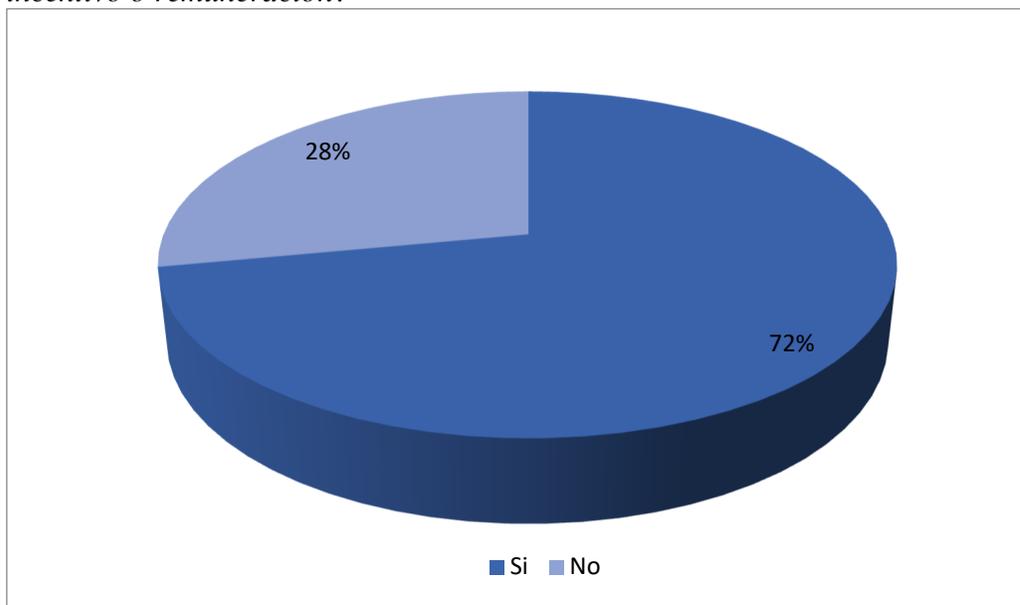
Según la pregunta detallada se puede constatar que el 100% de la población muestra desconocimiento del liderazgo transaccional.

Tabla N°71. *¿Su líder tiene la capacidad de motivar al equipo sin que medie algún tipo de incentivo o remuneración?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su líder tiene la capacidad de motivar al equipo sin que medie algún tipo de incentivo o remuneración?	Sí. ¿Cómo lo logra?	28	72%
	No	11	28%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°75. ¿Su líder tiene la capacidad de motivar al equipo sin que medie algún tipo de incentivo o remuneración?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

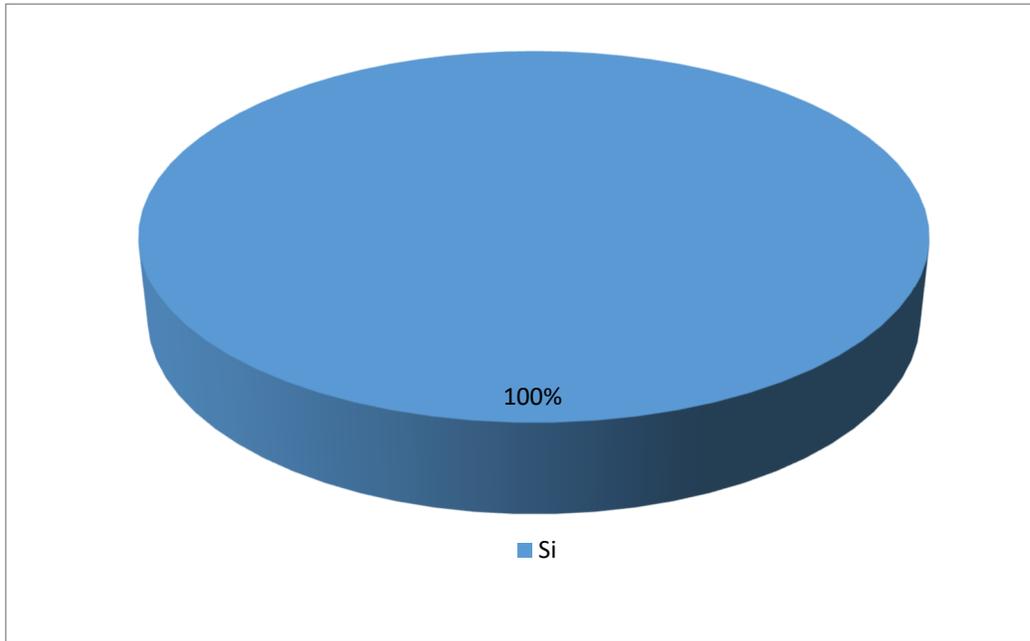
En relación a la pregunta detallada el 72% de los colaboradores encuestados manifestó que su líder tiene la capacidad de motivar al equipo sin que medie algún tipo de incentivo o remuneración, mientras que el 28% manifestó que no.

Tabla N°72. ¿La empresa o el líder reconoce el desempeño del equipo con algún tipo remuneración o reconocimiento?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿La empresa o el líder reconocen el desempeño del equipo con algún tipo de remuneración o reconocimiento?	Sí. ¿Cómo?	39	100%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°76. ¿La empresa o el líder reconoce el desempeño del equipo con algún tipo remuneración o reconocimiento?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

De la pregunta que si la empresa o el líder reconoce el desempeño del equipo con algún tipo de remuneración o reconocimiento, el 100% respondió que sí, indicando lo siguiente:

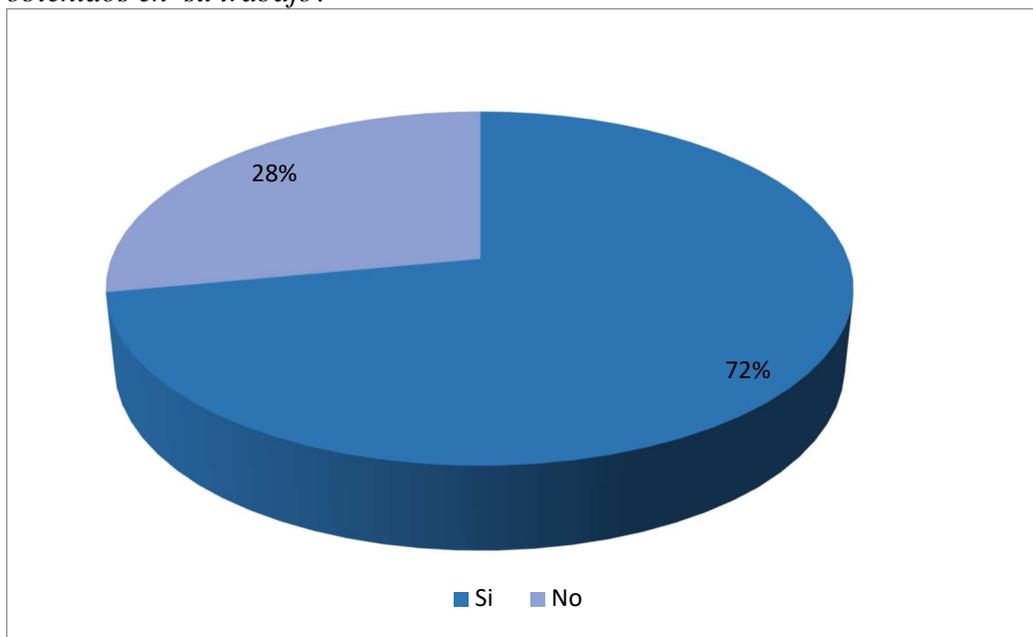
- Bonos a fin de año
- Cupones de dinero
- Cupones de almuerzo
- Horas extras
- Reconocimiento publico

Tabla N°73. ¿Usted mostraría mayor compromiso si se le premia o reconoce por los logros obtenidos en su trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Usted mostraría mayor compromiso si se le premia o reconoce por los logros obtenidos en su trabajo?	Sí. ¿Por que?	28	72%
	No	11	28%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°77. ¿Usted mostraría mayor compromiso si se le premia o reconoce por los logros obtenidos en su trabajo?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Ante la pregunta que si se mostraría mayor compromiso si se le premia o reconoce por los logros obtenido en su trabajo el 72% manifestó que si, mientras que el 28% manifestó que no.

A continuación algunos porqués de los encuestados:

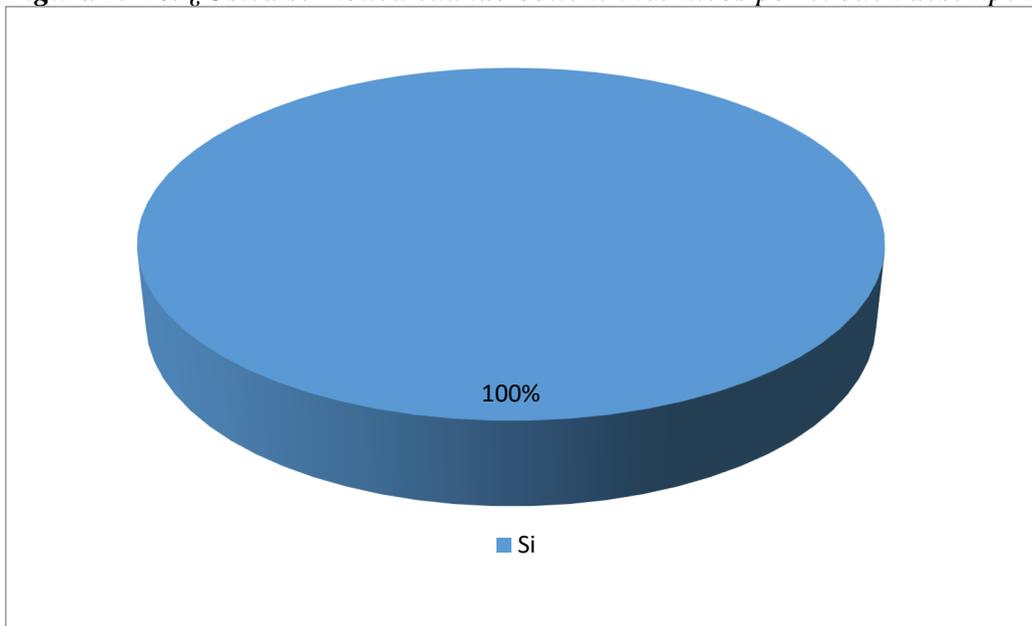
- Incrementa la motivación de cualquier persona
- Confianza consigo mismo
- Seguridad y confianza en que se están haciendo las cosas bien

Tabla N°74. ¿Usted se motiva cuando obtiene incentivos por el buen desempeño?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Usted se motiva cuando obtiene incentivos por el buen desempeño?	Sí. ¿Por que?	39	100%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023

Figura N°78. ¿Usted se motiva cuando obtiene incentivos por el buen desempeño?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Sobre la pregunta si se motiva cuando obtiene incentivos por el buen desempeño el 100% manifestó que sí.

Se detallan algunos porqués de los que manifestaron que si:

- Motiva
- Da felicidad
- Inspira a querer más
- Valorado por el trabajo brindado
- Es bueno que el trabajo sea reconocido

Tabla N°75. ¿La empresa promueve algún tipo de beneficio/recompensa por los resultados o logros alcanzados por los colaboradores?

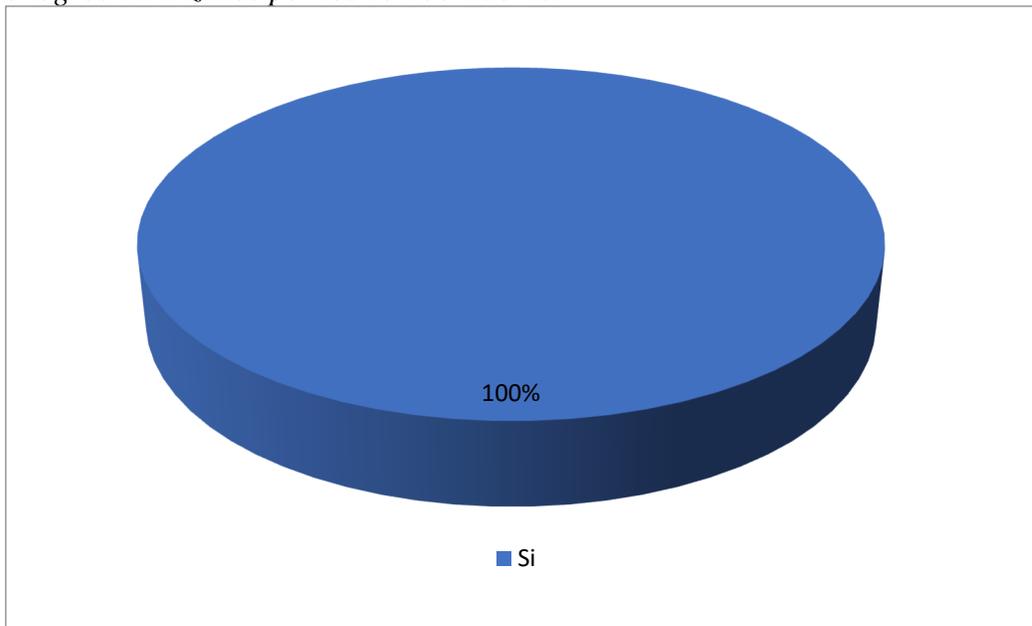
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿La empresa promueve algún tipo de beneficio/recompensa por los resultados o logros	Si	39	100%

alcanzados por los colaboradores?

Total	39	100%
--------------	-----------	-------------

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°79. ¿La empresa promueve algún tipo de beneficio/recompensa por los resultados o logros alcanzados por los colaboradores?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

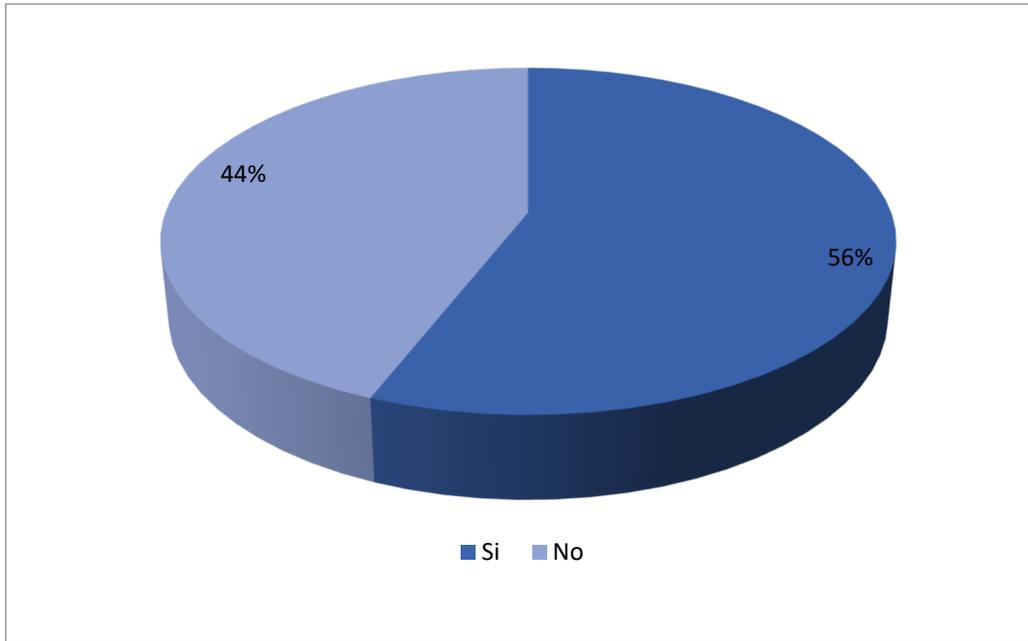
En relación con la pregunta detallada el 100% respondió que la empresa entrega beneficio/recompensa por los resultados o logros alcanzados por los colaboradores.

Tabla N°76. ¿Considera usted que si se le brindan incentivos aumentaría su desempeño?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera usted que si se le brindan incentivos aumentaría su desempeño?	Sí. ¿Por que?	22	56%
	No	17	44%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°80. ¿Considera usted que si se le brindan incentivos aumentaría su desempeño?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

De acuerdo con la pregunta detallada el 56% de los colaboradores respondió que si se le brinda incentivos aumentaría su desempeño, mientras que el 44% manifestó que no.

A continuación algunos porqués de los encuestados:

- Mayor confianza y compromiso en el trabajo
- El dinero motiva
- Si, por agradecimiento
- Motiva
- Inspira a trabajar fuerte

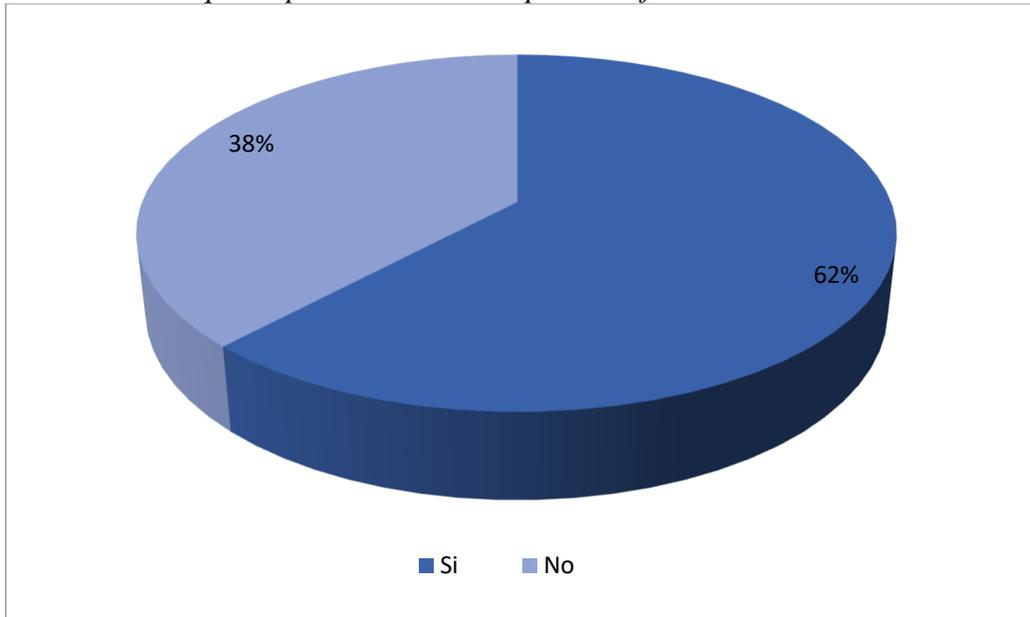
Tabla N°77. *¿Considera usted que su líder sabe actuar y reaccionar a las distintas circunstancias que se presenten en la empresa de forma adecuada?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
-------------	--------------	------------	------------

¿Considera usted que su líder sabe actuar y reaccionar a las distintas circunstancias que se presentan en la empresa de forma adecuada?	Si	24	62%
	No. ¿Por qué?	15	38%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°81. ¿Considera usted que su líder sabe actuar y reaccionar a las distintas circunstancias que se presentan en la empresa de forma adecuada?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Para la pregunta si se considera que el líder sabe actuar y reaccionar a las distintas circunstancias que se presentan en la empresa, el 62% de los encuestados respondió que sí, y el 38% manifestó que no, explicando lo siguiente:

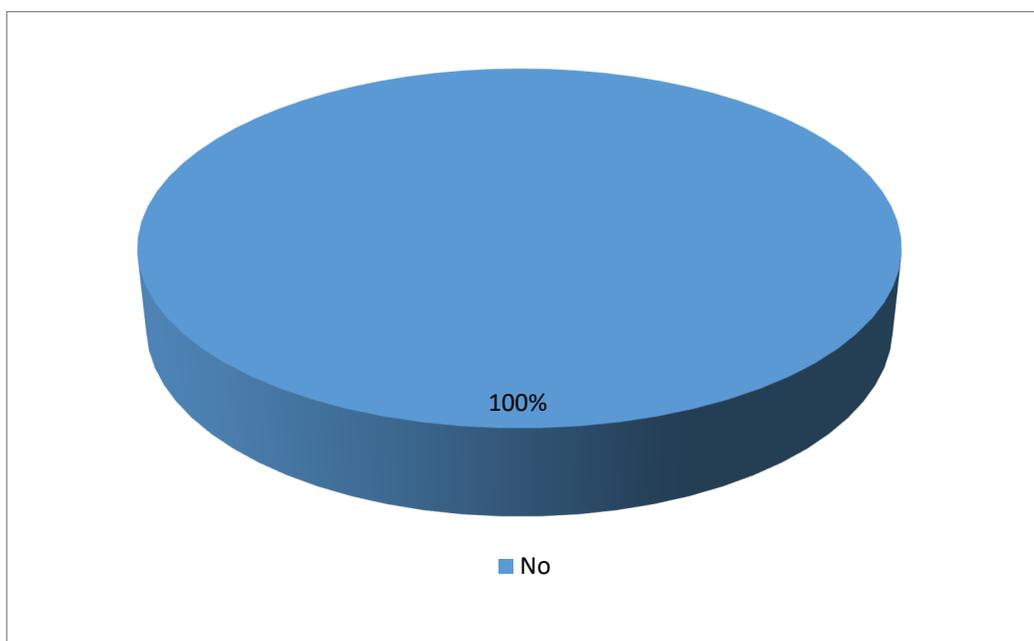
- A veces no muestra interés por lo que sucede
- A veces se muestra desinteresado
- Algunas veces lo hace

Tabla N°78. ¿Cree usted que el líder utiliza algún tipo de técnica de motivación con el equipo para cumplir con los objetivos deseados?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cree usted que el líder utiliza algún tipo de técnica de motivación con el equipo para cumplir con los objetivos deseados?	No	39	100%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°82. ¿Cree usted que el líder utiliza algún tipo de técnica de motivación con el equipo para cumplir con los objetivos deseados?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Según se logra observar de la pregunta anterior detallada, se logra observar que el 100% de los encuestados indicó que el líder no utiliza ningún tipo de técnica de motivación para cumplir con los objetivos.

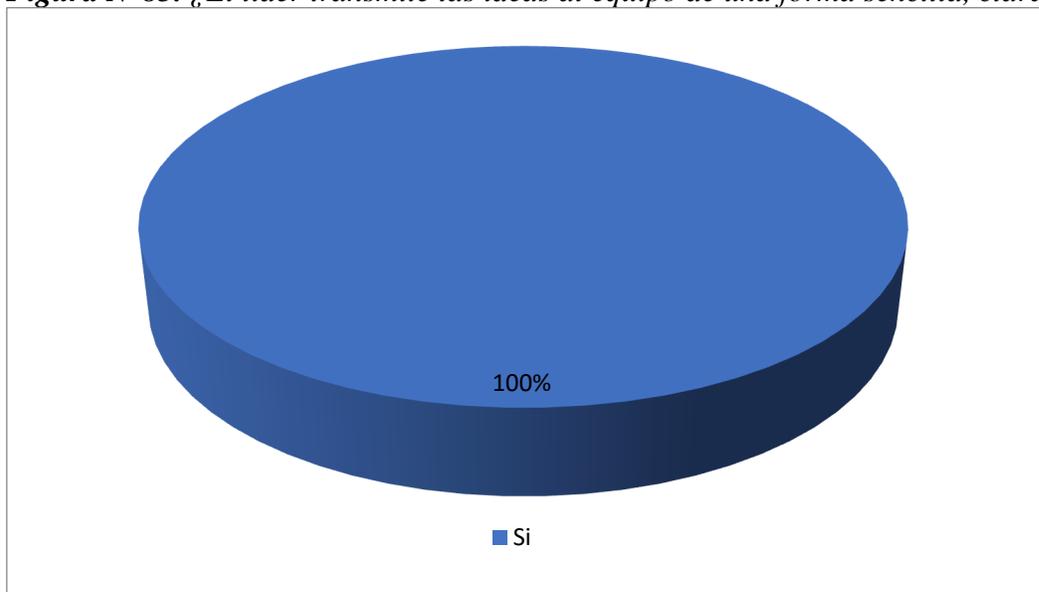
Tabla N°79. ¿El líder transmite las ideas al equipo de una forma sencilla, clara y eficaz?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
-------------	--------------	------------	------------

¿El líder transmite las ideas al equipo de una forma sencilla, clara y eficaz?	Si	39	100%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°83. ¿El líder transmite las ideas al equipo de una forma sencilla, clara y eficaz?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

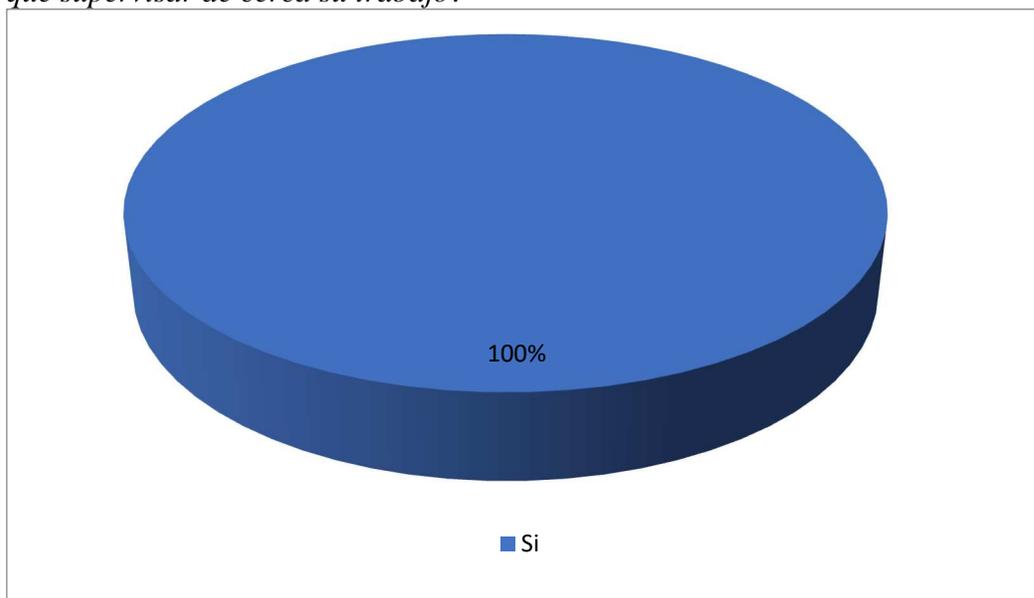
En relación a la pregunta detallada se puede observar que el 100% de los colaboradores respondió que el líder si transmite las ideas de forma sencilla, clara y eficaz con el equipo.

Tabla N°80. ¿Su líder es capaz de confiar en el equipo y delegar las tareas sin que tenga que supervisar de cerca su trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su líder es capaz de confiar en el equipo y delegar las tareas sin que tenga que supervisar de cerca su trabajo?	Si	39	100%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°84. ¿Su líder es capaz de confiar en el equipo y delegar las tareas sin que tenga que supervisar de cerca su trabajo?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Sobre la pregunta detallada se puede observar que el 100% de los colaboradores considera que su líder si es capaz de confiar en el equipo y delegar las tareas sin que tenga que supervisar de cerca su trabajo.

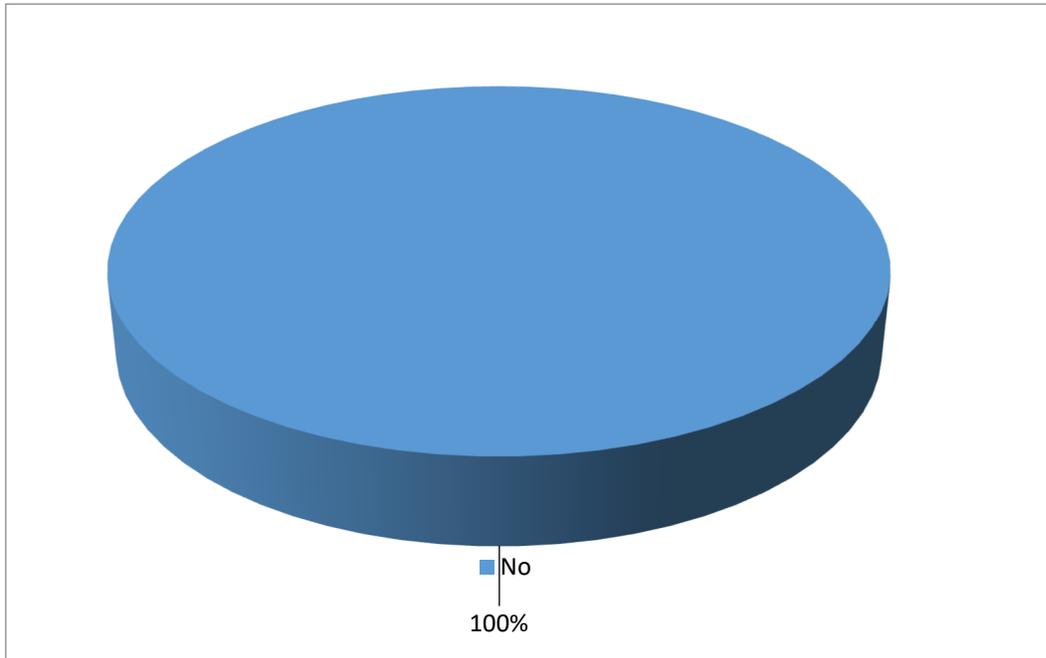
INDICADOR III: Liderazgo Disruptivo

Tabla N°81. ¿Sabe usted que significa Liderazgo Disruptivo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Sabe usted que significa Liderazgo Disruptivo?	No	39	100%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°85. ¿Sabe usted que significa Liderazgo Disruptivo?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

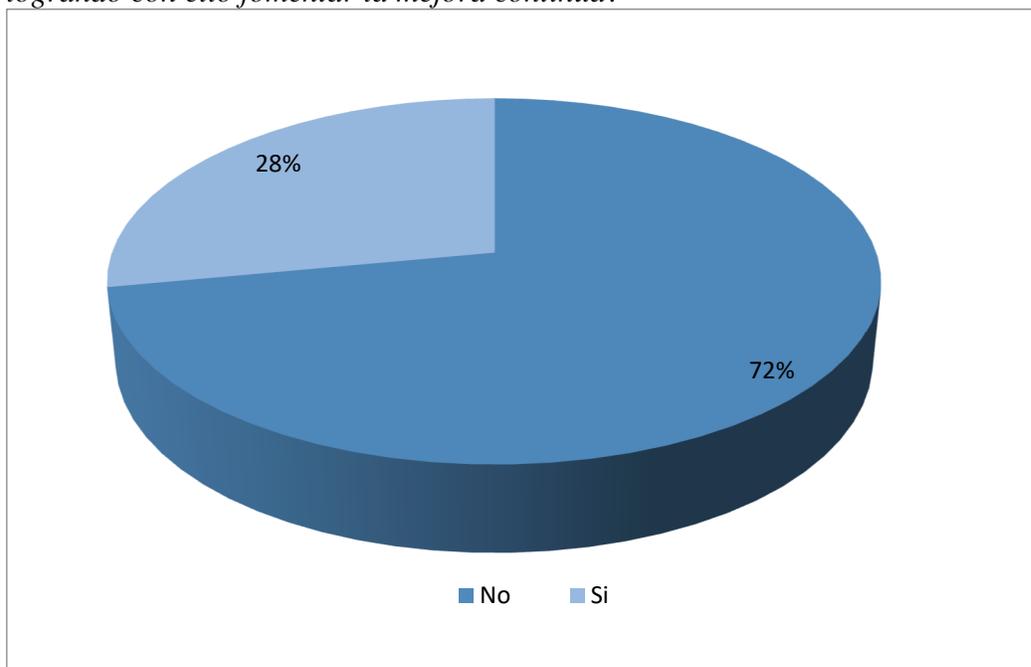
De acuerdo con la pregunta detallada se puede observar que el 100% de los encuestados muestra desconocimiento por el término de liderazgo disruptivo.

Tabla N°82. *¿Su líder aporta ideas y sugerencias innovadoras para hacer mejor las cosas, logrando con ello fomentar la mejora continua?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su líder aporta ideas y sugerencias innovadoras para hacer mejor las cosas, logrando con ello fomentar la mejora continua?	No	28	72%
	Si	11	28%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°86. ¿Su líder aporta ideas y sugerencias innovadoras para hacer mejor las cosas, logrando con ello fomentar la mejora continua?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

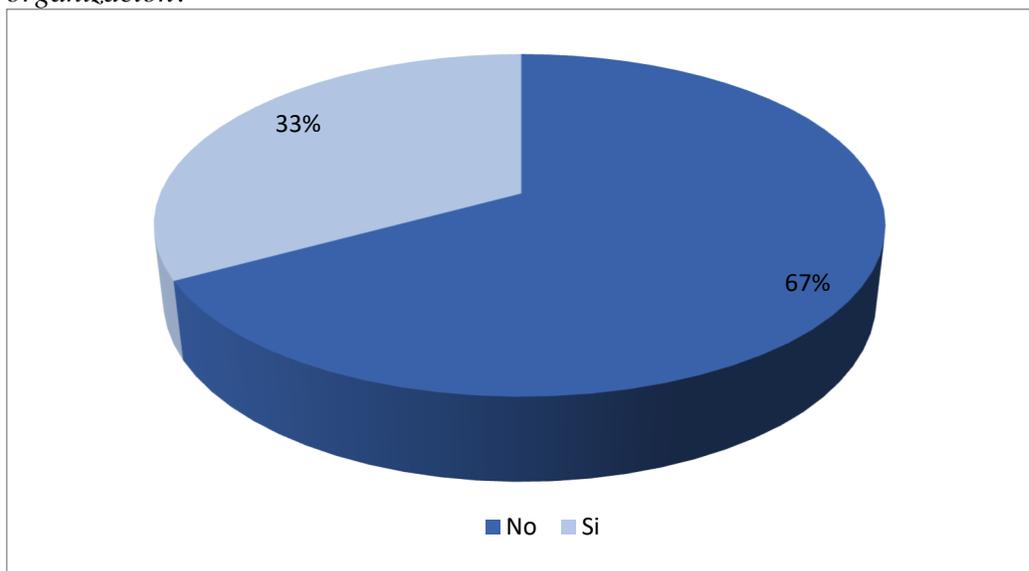
Ante la pregunta para conocer si el líder aporta ideas y sugerencias innovadoras para hacer mejor las cosas logrando fomentar la mejora continua, el 72% de los colaboradores respondió que no, mientras que el 28% indicó que sí.

Tabla N°83. ¿Su líder tiene la capacidad de transformar la visión del equipo y de la organización?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su líder tiene la capacidad de transformar la visión del equipo y de la organización?	No	26	67%
	Si	13	33%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a las jefaturas en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°87. ¿Su líder tiene la capacidad de transformar la visión del equipo y de la organización?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

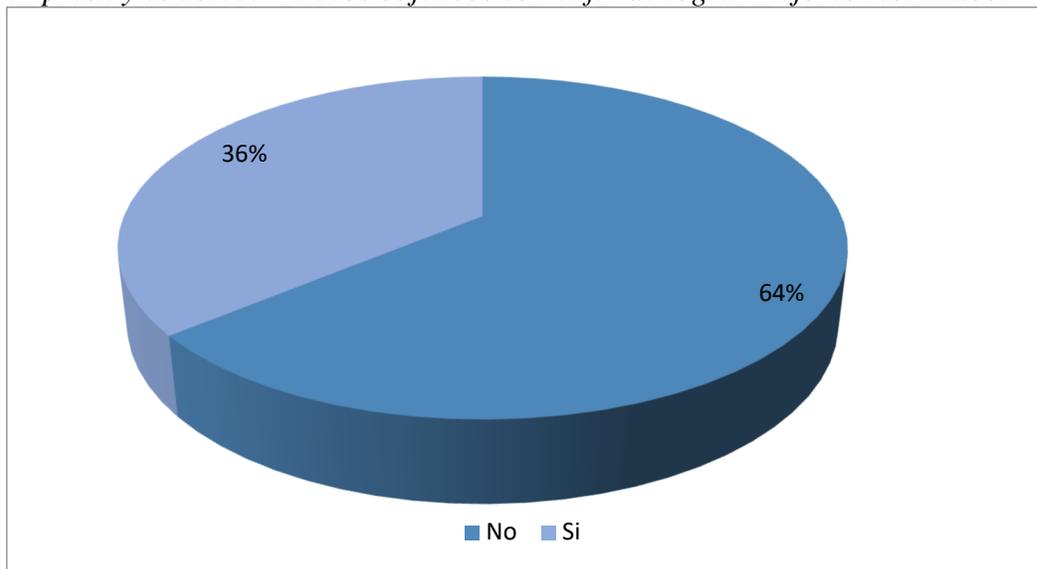
Sobre la pregunta si el líder tiene la capacidad de transformar la visión del equipo y de la organización, el 67% de los encuestados manifestó que si, mientras que el 33% respondió que no.

Tabla N°84. ¿Cree usted que su líder es capaz de romper las reglas establecidas por la empresa y establecer nuevos objetivos con el fin de lograr mejores resultados?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cree usted que su líder es capaz de romper las reglas establecidas por la empresa y establecer nuevos objetivos con el fin de lograr mejores resultados?	No	25	64%
	Si	14	36%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°88. ¿Cree usted que su líder es capaz de romper las reglas establecidas por la empresa y establecer nuevos objetivos con el fin de lograr mejores resultados?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

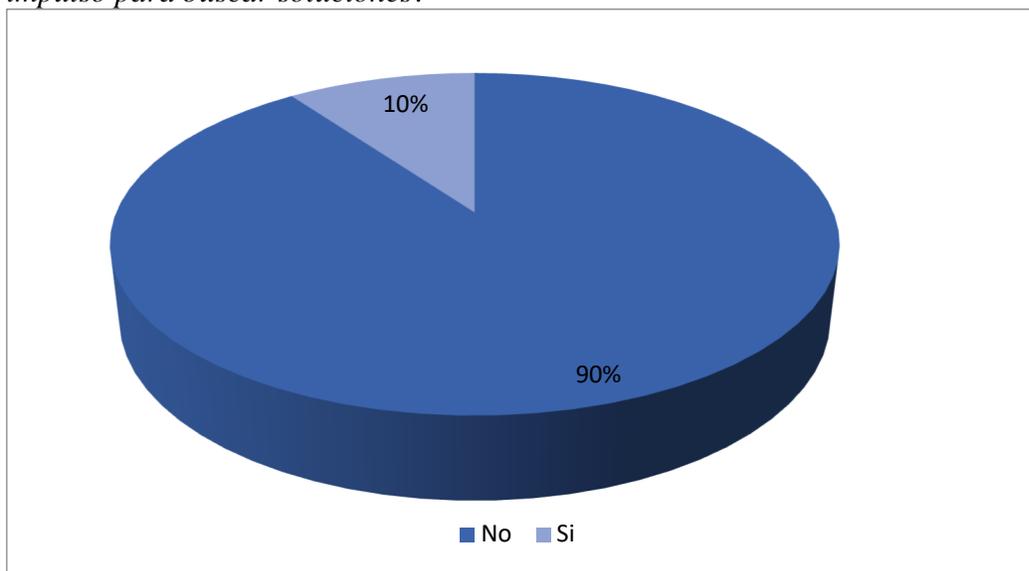
El 64% de los encuestados respondió que su líder si es capaz de romper las reglas establecidas por la empresa y establecer nuevos objetivos con el fin de lograr mejores resultados, mientras que el 36% indicó que no.

Tabla N°85. ¿Considera usted que su líder transforma los errores o fracasos en un nuevo impulso para buscar soluciones?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera usted que su líder transforma los errores o fracasos en un nuevo impulso para buscar soluciones?	No	35	90%
	Si	4	10%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°89. ¿Considera usted que su líder transforma los errores o fracasos en un nuevo impulso para buscar soluciones?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

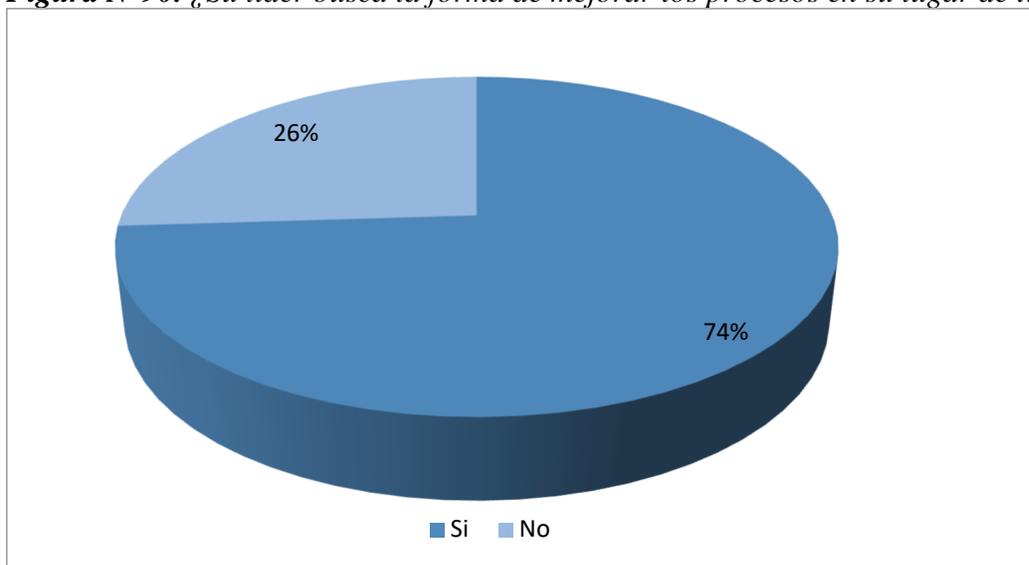
El 90% de los colaboradores encuestados no considera que su líder transforma los errores o fracasos en un nuevo impulso para buscar soluciones, mientras que el 10% restante manifestó que sí.

Tabla N°86. ¿Su líder busca la forma de mejorar los procesos en su lugar de trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su líder busca la forma de mejorar los procesos en su lugar de trabajo?	Si	29	74%
	No. ¿Por qué?	10	26%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°90. ¿Su líder busca la forma de mejorar los procesos en su lugar de trabajo?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Según la pregunta detallada el 74% de los encuestados indicó que su líder si busca la forma de mejorar los procesos en su lugar de trabajo, mientras que el 26% restante manifestó que no, explicando que:

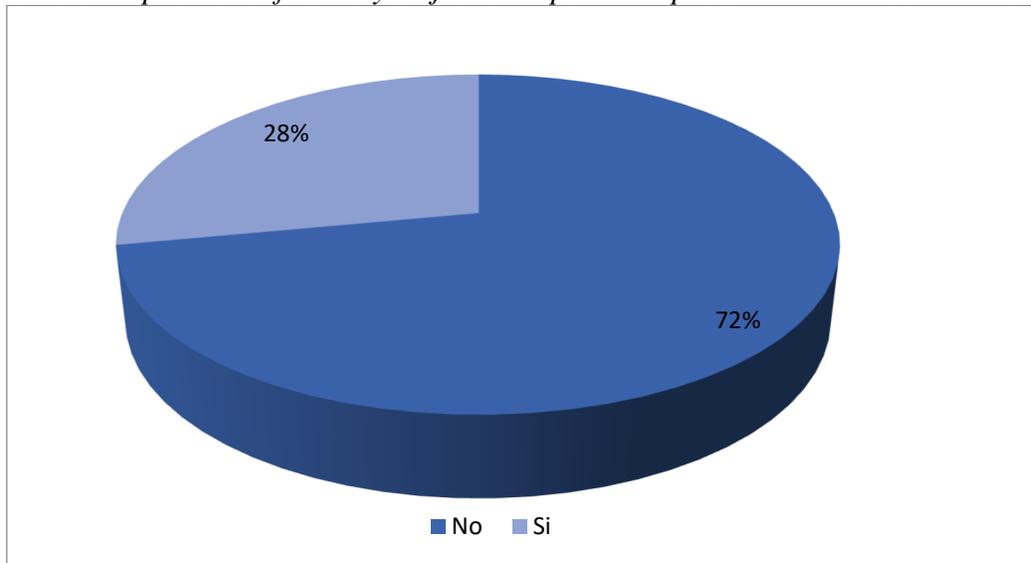
- No le interesa
- No se ve que tenga el tiempo
- Normalmente pasa en reuniones
- Los procesos ya están establecidos por la empresa

Tabla N°87. ¿Considera usted que su líder es capaz de adoptar nuevas ideas y convertirlas en un reto para transformar y mejorar los procesos por medio de la innovación?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considero usted que su líder es capaz de adoptar nuevas ideas y convertirlas en un reto para transformar y mejorar los procesos por medio de la innovación?	No	28	72%
	Si	11	28%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N°91. ¿Considera usted que su líder es capaz de adoptar nuevas ideas y convertirlas en un reto para transformar y mejorar los procesos por medio de la innovación?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

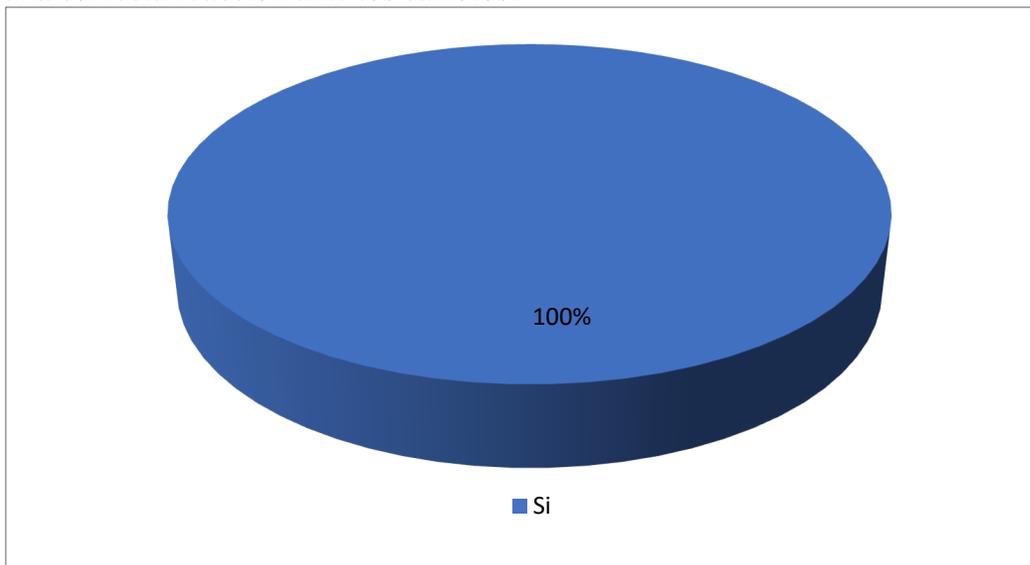
Según se muestra en la pregunta anterior el 72% de la población manifestó que su líder no es capaz de adoptar nuevas ideas y convertirlas en un reto para transformar y mejorar los procesos por medio de la innovación.

Tabla N°88. ¿Su líder tiene la capacidad de adaptarse a las nuevas circunstancias y tener una correcta reacción ante los cambios?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su líder tiene la capacidad de adaptarse a las nuevas circunstancias y tener una correcta reacción ante los cambios?	Si	39	100%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N° 92. ¿Su líder tiene la capacidad de adaptarse a las nuevas circunstancias y tener una correcta reacción ante los cambios?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

En cuanto a la pregunta anteriormente detallada el 100% de los encuestados manifestó que su líder si tiene la capacidad de adaptarse a las nuevas circunstancias y tener una correcta reacción ante los cambios.

III. VARIABLE II. Liderazgo Desempeño

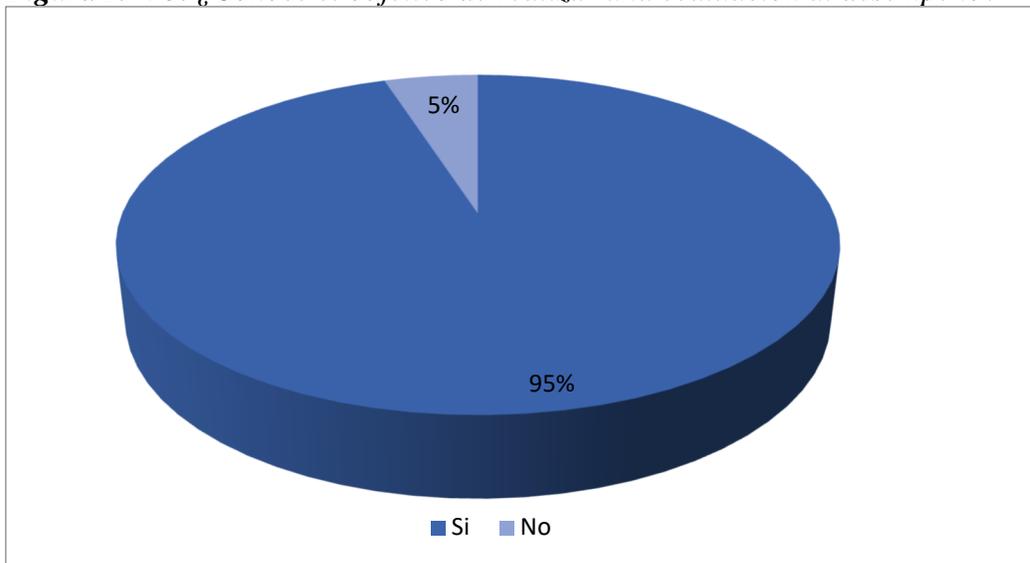
INDICADOR I: Rendimiento

Tabla N°89. ¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño?	Sí. ¿Cuál?	37	95%
	No	2	5%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N° 93. ¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Sobre la pregunta detallada el 95% de la población encuestada manifestó que, si conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño, mientras que el 5% restante respondió que no, de los encuestados que respondió que sí lo indicaron lo siguiente:

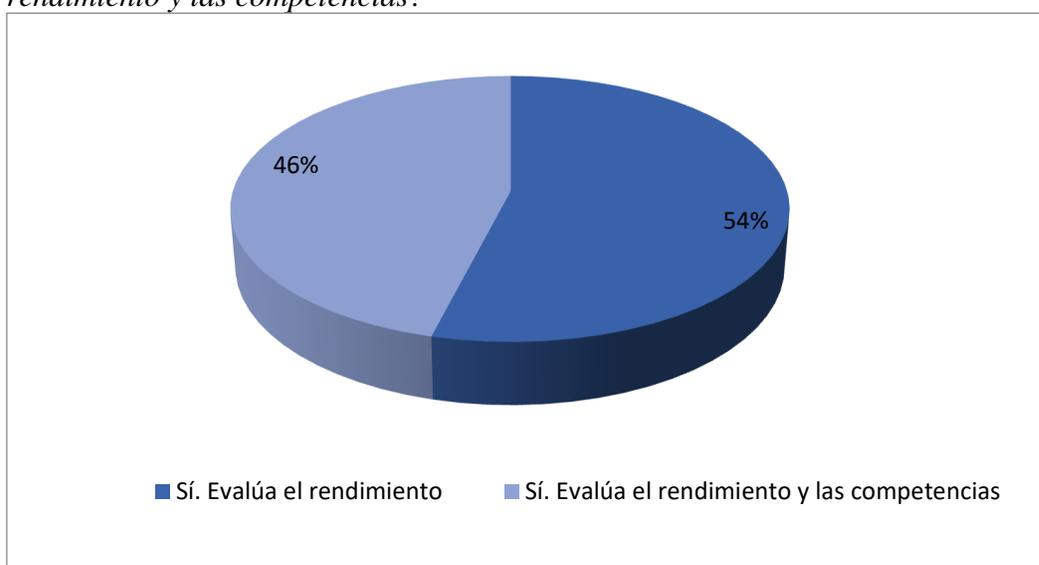
- Conocer los objetivos de la empresa
- Mejorar el desempeño en mi trabajo
- Mantener el negocio estable
- Identificar las áreas de mejora
- Crecimiento laboral

Tabla N°90. ¿Aplica la empresa un proceso de evaluación del desempeño para evaluar el rendimiento y las competencias?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Aplica la empresa un proceso de evaluación del desempeño para evaluar el rendimiento y las competencias?	Sí. Evalúa el rendimiento	21	54%
	Sí. Evalúa el rendimiento y las competencias	18	46%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N° 94. ¿Aplica la empresa un proceso de evaluación del desempeño para evaluar el rendimiento y las competencias?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

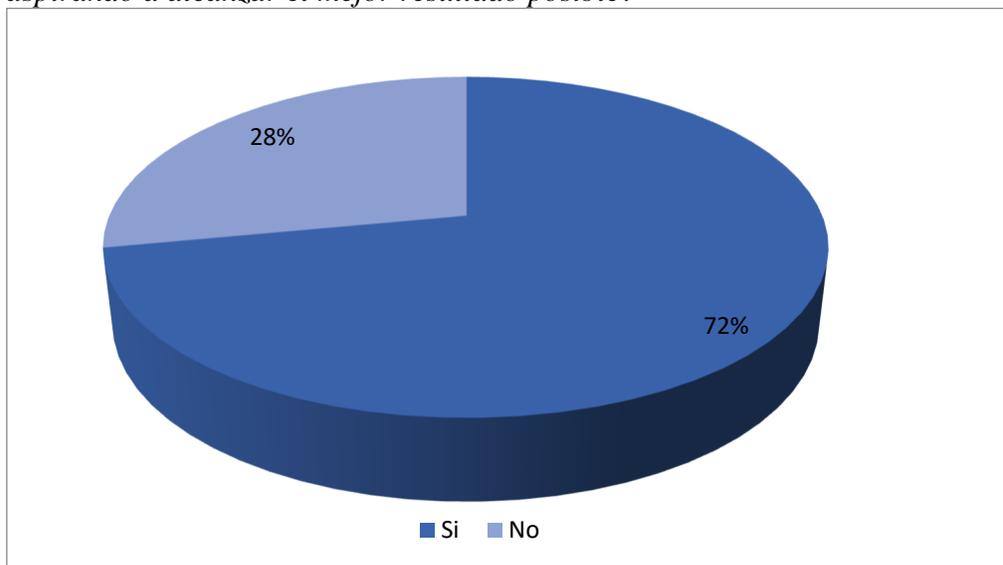
Ante la pregunta si la empresa aplica un proceso de evaluación del desempeño para evaluar el rendimiento y las competencias el 54% manifestó que, si se evalúa el rendimiento, mientras que el 46% restante indicó que se evalúa el rendimiento y las competencias.

Tabla N°91. ¿Su líder da el seguimiento con el fin de que los colaboradores realicen las tareas con dedicación, cuidando que se cumpla con los plazos, con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su líder da el seguimiento con el fin de que los colaboradores realicen las tareas con dedicación, cuidando que se cumpla con los plazos, con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible?	Sí	28	72%
	No	11	28%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N° 95. ¿Su líder da el seguimiento con el fin de que los colaboradores realicen las tareas con dedicación, cuidando que se cumpla con los plazos, con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

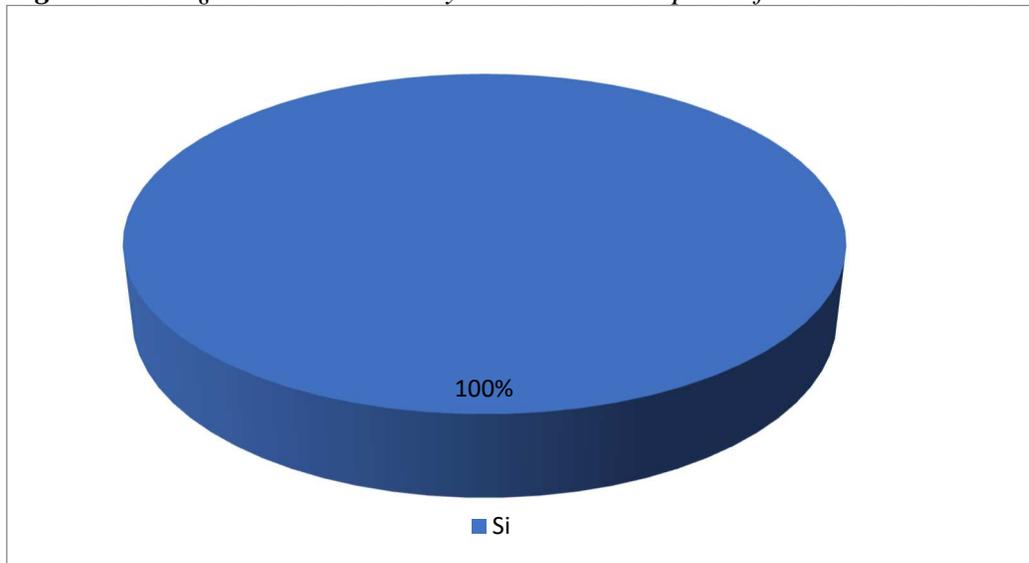
Sobre la pregunta para conocer si el líder da seguimiento para que se realicen las tareas con dedicación, cuidando que se cumpla con los plazos, con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible, el 72% indicó que si, por el contrario, un 28% de la población respondió que no.

Tabla N°92. ¿Su líder reconoce y motiva el desempeño eficiente del colaborador?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su líder reconoce y motiva el desempeño eficiente del colaborador?	Si	39	100%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N° 96. ¿Su líder reconoce y motiva el desempeño eficiente del colaborador?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

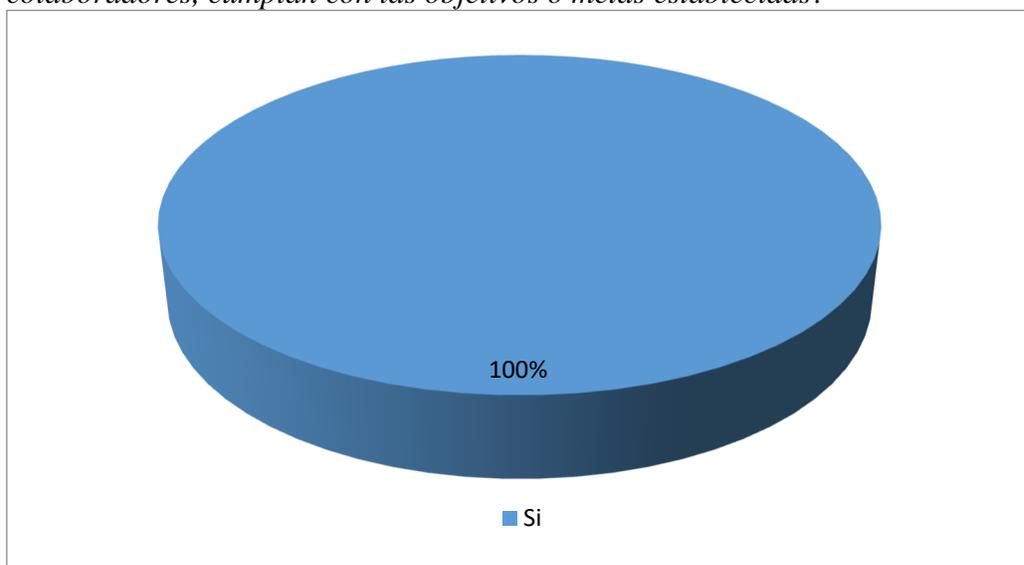
En cuanto a la pregunta detallada para identificar si el líder reconoce y motiva el desempeño eficiente del colaborador el 100% de la población respondió que sí.

Tabla N°93. ¿Considera usted que su líder da el apoyo y acompañamiento para que los colaboradores, cumplan con las objetivos o metas establecidas?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera usted que su líder da el apoyo y acompañamiento para que los colaboradores, cumplan con las objetivos o metas establecidas?	Si	39	100%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N° 97. ¿Considera usted que su líder da el apoyo y acompañamiento para que los colaboradores, cumplan con las objetivos o metas establecidas?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

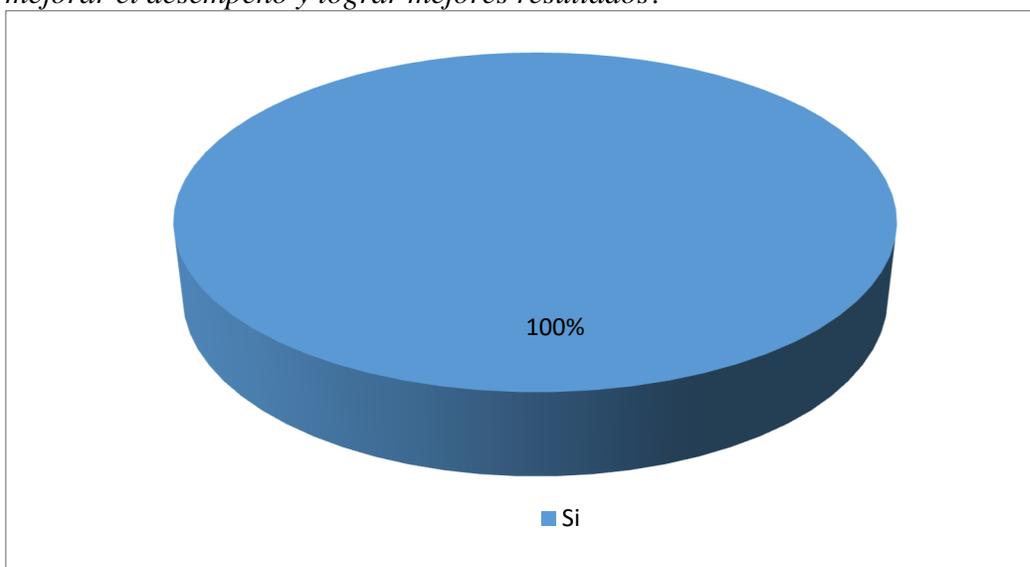
El 100% de los encuestados manifestó que su líder si da el apoyo y acompañamiento para que los colaboradores cumplan con los objetivos o metas establecidas por la empresa.

Tabla N°94. ¿Su líder brinda a su equipo la realimentación necesaria para ayudarles a mejorar el desempeño y lograr mejores resultados?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su líder brinda a su equipo la realimentación necesaria para ayudarles a mejorar el desempeño y lograr mejores resultados?	Si	39	100%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N° 98. ¿Su líder brinda a su equipo la realimentación necesaria para ayudarles a mejorar el desempeño y lograr mejores resultados?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

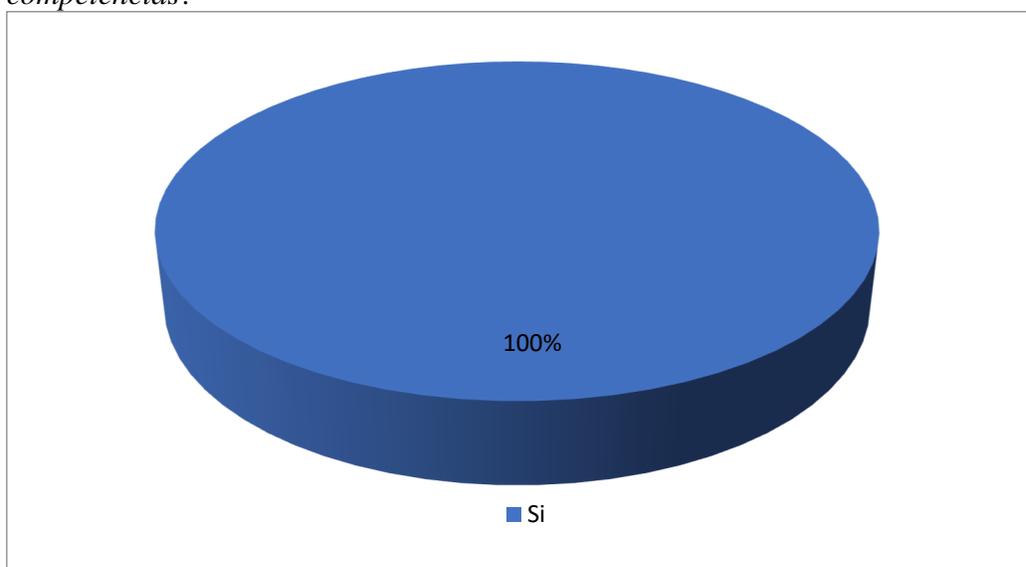
Sobre la pregunta para identificar si el líder brinda al equipo la realimentación necesaria para ayudarles a mejorar el desempeño y lograr mejores resultados el 100% de la población respondió que sí.

Tabla N°95. ¿Después de aplicada la evaluación del desempeño, su líder realiza planes de mejora para los colaboradores que lo necesiten con el fin de mejorar su rendimiento y competencias?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Después de aplicada la evaluación del desempeño, su líder realiza planes de mejora para los colaboradores que lo necesiten con el fin de mejorar su rendimiento y competencias?	Si	39	100%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N° 99. ¿Después de aplicada la evaluación del desempeño, su líder realiza planes de mejora para los colaboradores que lo necesiten con el fin de mejorar su rendimiento y competencias?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

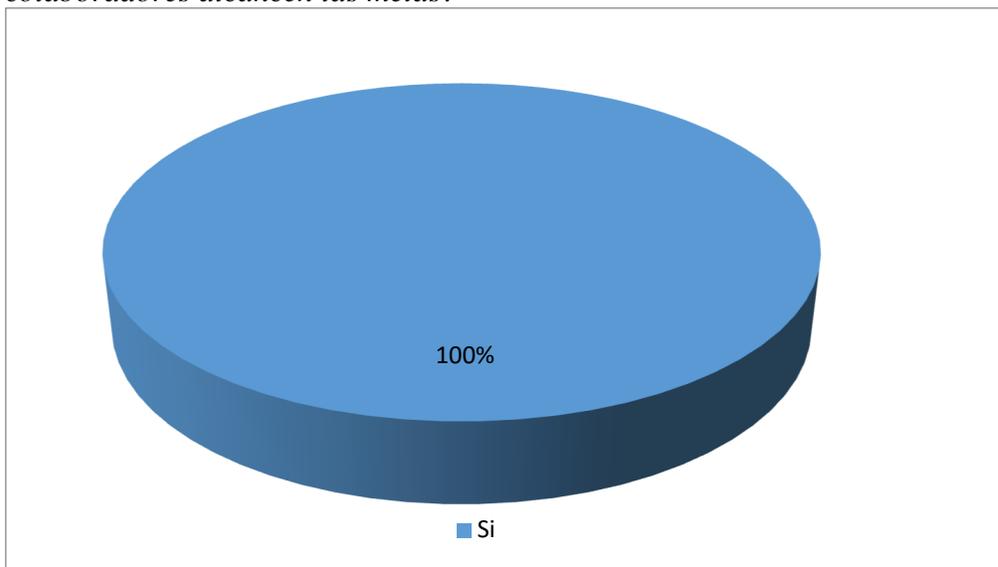
De acuerdo con la pregunta anteriormente detallada, se logra observar que el 100% de la población respondió que después de aplicada la evaluación del desempeño su líder si realiza planes de mejora para mejorar el rendimiento y competencias.

Tabla N°96. ¿La empresa brinda el soporte y los recursos necesarios para que los colaboradores alcancen las metas?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿La empresa brinda el soporte y los recursos necesarios para que los colaboradores alcancen las metas?	Si	39	100%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N° 100. ¿La empresa brinda el soporte y los recursos necesarios para que los colaboradores alcancen las metas?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

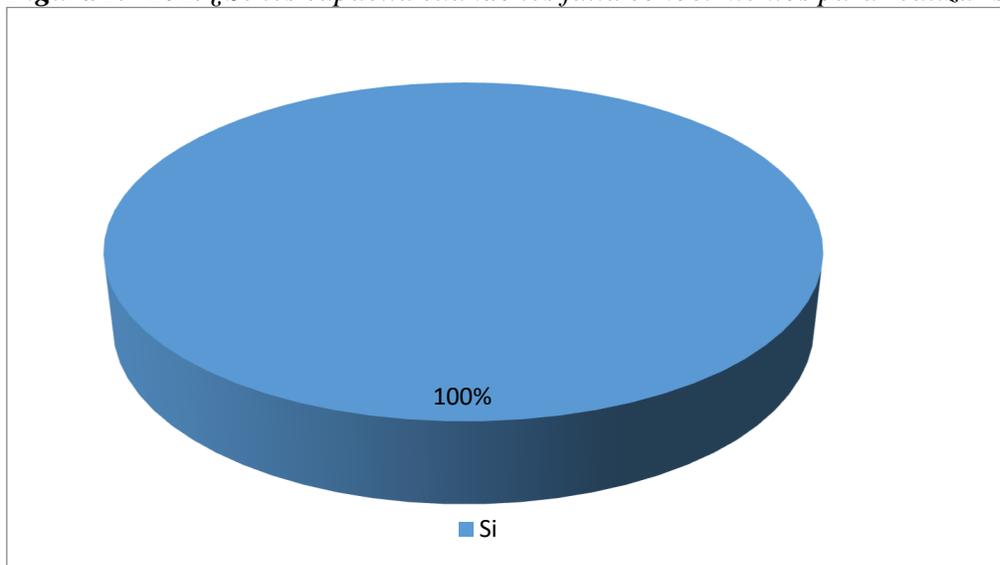
Según la pregunta detallada el 100% de los encuestados indicó que la empresa si brinda el soporte y los recursos necesarios para que los colaboradores alcancen las metas.

Tabla N°97. ¿Se les capacita cuando les falta conocimientos para realizar sus funciones?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Se les capacita cuando les falta conocimientos para realizar sus funciones?	Si	39	100%
Total		39	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Figura N° 101. ¿Se les capacita cuando les falta conocimientos para realizar sus funciones?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores en el Departamento de Calidad de una empresa de manufactura de dispositivos médicos, Heredia, julio, 2023.

Ante la pregunta para conocer si al colaborador se le capacita cuando les falta conocimientos para realizar sus funciones el 100% de la población respondió que sí.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

5. DISCUSIÓN

El siguiente capítulo tiene como objetivo realizar una interpretación de los hallazgos más importantes de los resultados obtenidos en la investigación, donde se establecerá una relación con los antecedentes nacionales e internacionales, así como con el marco referencial los cuales fueron desarrollados en los capítulos uno, dos y cuatro respectivamente.

5.1 RELACIÓN CON ANTECEDENTES

Dentro de los resultados que se obtuvieron en el capítulo 4, se detallara a continuación la relación con los antecedentes:

- De acuerdo con los resultados obtenidos por los colaboradores y líderes de la empresa se pudo determinar que los líderes mantienen una comunicación constante, fluida y bidireccional con su equipo, fomentando la realimentación, teniendo la mente abierta a nuevas ideas, sugerencias, críticas y objeciones por parte de los colaboradores, y según el estudio realizado por (Aguilar, 2015) titulado *“El Liderazgo Del Equipo Gerencial y su Impacto en la mejora de las relaciones interpersonales en La Empresa Eléctrica De Guatemala, S.A.”* en una de sus conclusiones se determinó que a partir del estilo de liderazgo predominante, siendo el transformacional se manifiesta apertura hacia las nuevas ideas, que se mantiene un proceso de retroalimentación constante, que se genera una comunicación efectiva entre jefes y pares, por lo que a nivel organizacional genera estabilidad laboral, identificación con la empresa, práctica de valores, mejora de clima laboral, compromiso con el cumplimiento metas, buen desempeño y equipos de alto rendimiento.

- Según resultados se logró observar que los líderes inspiran, motivan y transmiten entusiasmo al equipo para que los colaboradores se esfuercen por cumplir las metas, y que además estimulan los colaboradores para que aporten nuevas ideas, con el fin de que asuman nuevos desafíos en sus puestos de trabajo, por lo que lo podemos constatar, en la investigación realizada por (Guzmán, 2017) llamada “*El Liderazgo como un eficiente motivador para el desarrollo del Talento Humano*” donde se concluye que líder es un eficiente motivador para el desarrollo del talento humano en las organizaciones, y que la generación de nuevas ideas ayuda al equipo de trabajo a mejorar y a tomar decisiones basadas en las opiniones de los demás sin salir de los objetivos.
- Se pudo determinar que los líderes dan seguimiento a los colaboradores con el fin de que se realicen las tareas con dedicación, cuidando que se cumplan con los plazos, con la calidad requerida y aspirando siempre a alcanzar el mejor resultado posible, además que los líderes muestran interés y preocupación sincera por el bienestar del equipo, y lo podemos constatar en la investigación elaborada por (Salas, 2017) titulada “*Análisis del estilo de liderazgo presente en el Departamento de Pagos y Beneficios del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Intel De Costa Rica 2017*” donde se logró demostrar que tanto los gerentes como los colaboradores coinciden en que el 90% de los gerentes tienen un enfoque en las tareas sin dejar de lado a las personas, que tienen cuidado de cumplir los objetivos de la empresa, con un alto interés en el personal, por lo cual los resultados salieron muy equilibrados entre tareas y personas. Finalmente se concluye que según los empleados y los gerentes el estilo de liderazgo predominante es el líder de equipo, lo cual se cataloga como

el estado ideal, son líderes que son buenos en el cumplimiento de objetivos y resultados, pero a su vez buenos en el trato con la gente; son proactivos, emprendedores y generan un ambiente organizacional de confianza y logros.

- Se pudo observar que los líderes dan el apoyo y acompañamiento necesario para que los colaboradores cumplan con los objetivos y metas establecidas, y que a su vez también les brindan el feedback necesario con el fin de ayudarles a mejorar el desempeño y lograr mejores resultados, por lo que de la misma forma en la investigación desarrollada por (Osores, 2019) en su estudio realizado “*Liderazgo organizacional y productividad laboral en los trabajadores de CMAC Huancayo S.A del distrito de Huancayo 2019*” donde en una de sus conclusiones se evidenció que la capacidad de dirigir por parte de los líderes y la eficacia laboral en los trabajadores de CMAC Huancayo S.A. si está relacionada de forma directamente proporcional, por lo que se destaca que la productividad laboral requiere de una capacidad de dirección para que los trabajadores sean eficaces en sus funciones.

5.2 RELACIÓN CON MARCO REFERENCIAL

De los resultados que se obtuvieron en el capítulo 4 con respecto al Marco teórico se pudo determinar lo siguiente:

- En relación con los resultados obtenidos la totalidad de colaboradores indicó que los líderes, los ayudan e inspiran para que se esfuercen por cumplir las metas, y que adicionalmente los estimulan para que aporten nuevas ideas con el fin de que asuman nuevos desafíos en sus puestos de trabajo, esta situación la podemos identificar, según lo indicado por los autores (Weihrich, Cannice, &

Koontz, 2017) en su libro titulado *Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación* donde mencionan que “la función principal del líder es aclarar y establecer metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar la mejor ruta para alcanzarlas y retirar los obstáculos”. (p.445)

- En relación con la encuesta aplicada a los colaboradores y líderes con el fin de conocer si los éstos consiguen que el equipo perciba los objetivos de la empresa como suyos, es decir que hacen que los colaboradores creen una conciencia común y compartida, interiorizando las metas como propias; se logró determinar que los líderes si lo hacen, situación que podemos relacionar, según lo indicado por los autores (Wehrich, Cannice & Koontz, 2017) en su libro *Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación* donde mencionan que los líderes transformacionales “expresan claramente una visión e inspiran a sus seguidores; también tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el cambio organizacional.” (p.447)
- Los resultados que se observaron por la totalidad de colaboradores, se logró determinar que los líderes aportan ideas y sugerencias con el fin de que ellos puedan realizar mejor sus funciones, logrando con ello la mejora continua; esta situación la podemos relacionar directamente, según lo indicado por los autores (Wehrich, Cannice, & Koontz, 2017) en el libro titulado *Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación* donde indican que los líderes “Identifican qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, lo que incluye aclarar las funciones y las tareas organizacionales, establecer una

estructura organizacional, recompensar el desempeño y aportar a las necesidades sociales de sus seguidores”. (p.446)

- De acuerdo con los resultados obtenidos, la totalidad de colaboradores respondió que los líderes después de aplicada la evaluación de desempeño en la empresa, se realizan planes de mejora para los colaboradores, con el fin de mejorar el rendimiento y las competencias, y que adicionalmente se les brinda la retroalimentación necesario para ayudarles a mejorar el desempeño y lograr mejores resultados, situación que podemos relacionar según lo mencionado por el autor (Chiavenato, 2017) en su libro *Comportamiento Organizacional*, donde indica que el desempeño de las personas puede y debe ser mejorado de modo gradual e incesante. Por tanto, el jefe no sólo debe supervisar y evaluar el desempeño, sino sobre todo realizar el cuidado para que las personas aprendan cada vez más, se desarrollen, definan metas y objetivos desafiantes, reciban realimentación en tiempo real acerca de sus resultados y puedan alcanzar niveles extraordinarios de desempeño. Esto es lo que se denomina excelencia operativa. (p.208).
- Para conocer si la empresa aplica un proceso de evaluación del desempeño para evaluar el rendimiento y las competencias, tanto líderes como colaboradores, indicaron que si se evalúa su rendimiento y competencias, situación que es importante destacar, según lo indicado por los autores (Bohlander, Snell, & Morris, 2017) en el libro de Administración de Recursos humanos donde indican que la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y el tipo de ambiente físico exigido para su funcionamiento. (p.210)

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1 CONCLUSIONES

Finalizada la investigación a continuación se presentan las conclusiones del estudio presentado con el fin de dar a conocer los resultados y las discusiones expuestas en los capítulos anteriores, en relación con la pregunta de investigación de cómo influye el liderazgo de las jefaturas del Departamento de Calidad en una empresa manufacturera de dispositivos médicos, en el desempeño laboral de los colaboradores, en el primer cuatrimestre 2023, y según los resultados obtenidos tanto de líderes como de colaboradores, se puede concluir que, los líderes si influyen de manera positiva en el desempeño laboral de los colaboradores, logrando tener un equipo inspirado, motivado y productivo, altamente comprometidos con la organización donde a base de la correcta influencia por parte de los líderes se logra sacar el mejor potencial de los colaboradores aumentado su productividad, un buen desempeño laboral y creación de un entorno de trabajo positivo.

Como conclusión general se puede determinar que los tres líderes aplican tanto el liderazgo transformacional como el transaccional y ninguno aplica el liderazgo disruptivo.

Seguidamente se presentarán las conclusiones obtenidas en la investigación, sobre los objetivos específicos, con el fin de ampliar los resultados obtenidos.

El primer objetivo específico que consiste en identificar el estilo de liderazgo que aplican las jefaturas del Departamento de Calidad, con el fin de determinar la forma en que se está aplicando en la empresa, se concluye que:

INDICADOR I: Liderazgo Transformacional

1. La totalidad de los líderes conoce el significado de liderazgo transformacional definiéndolo como aquel liderazgo relacionado al apoyo que se le brinda a los colaboradores para el desarrollo personal y profesional y que también es cuando se

fomenta el crecimiento del personal a cargo, por su parte la mayoría de colaboradores no tiene conocimiento del concepto de liderazgo transformacional.

2. El total de líderes indicaron que sí transmiten entusiasmo y motivación al equipo con el fin de alcanzar las metas propuestas por la empresa, teniendo comunicación abierta, buscando espacios para revisar objetivos y dando seguimiento mensual de las metas individuales y de la compañía para propiciar un buen desarrollo para los colaboradores, situación que podemos corroborar con lo indicado por casi la totalidad de colaboradores donde expresan que los líderes les dan palabras de aliento, confianza en el trabajo, se involucran en el trabajo y les brindan el apoyo necesario para alcanzar las metas.
3. Ante la pregunta para conocer si los líderes estimulan al equipo para que aporten nuevas ideas, con el fin de que asuman nuevos desafíos en sus puestos de trabajo, la totalidad de ellos respondió que sí, indicando que se realizan sesiones individuales donde se revisan sus aspiraciones, se dan responsabilidades de mayor nivel para que se puedan desarrollar nuevas actividades y que se buscan soluciones de problemas de forma conjunta, para lo que la mayoría de los colaboradores indicaron que sí se estimula y que la manera en que se ejecuta es por medio de reuniones de seguimiento diario, que se delega tareas importantes con nuevas responsabilidades, que se brindan nuevos retos y la oportunidad de participación en reuniones de altos mandos.
4. La totalidad de líderes indicó que sí ayudan e inspiran a los colaboradores para que se esfuercen por cumplir las metas dándoles el apoyo necesario en sus decisiones, casi la totalidad de los colaboradores indicó que, si se les ayuda e inspira para lograr las metas y la manera en cómo lo hacen los líderes es brindándoles soporte, confianza

en el criterio propio del colaborador, valor en su trabajo, que se promueve el esfuerzo y el ejemplo, y donde se da seguimiento a las tareas para que estas se cumplan.

5. Todos los líderes indicaron que sí tienen la capacidad de relacionarse con los colaboradores expresando ideas claras, escuchándolos, y generando un clima organizacional positivo, por otra parte, casi la totalidad de los colaboradores respondieron de forma positiva.
6. Los líderes consiguen que los colaboradores perciban los objetivos de la empresa como suyos, es decir, que involucra al equipo a crear una conciencia común y compartida, expresando ideas claras, escuchándolos y generando un clima organizacional positivo, por otro lado con el fin de conocer la percepción de los colaboradores la mayoría respondió de forma positiva respondiendo que el líder es claro con las ideas y que claro en las expectativas que tiene la empresa, y que transmiten confianza y claridad.
7. Ante la pregunta para conocer si los líderes muestran interés y preocupación sincera por el bienestar de su equipo, la totalidad respondió que, si lo hacen, y de acuerdo con este resultado casi la totalidad de colaboradores respondió de forma similar.
8. La totalidad de líderes se preocupan por potenciar las fortalezas y el desarrollo de los colaboradores, dándoles seguimiento a los resultados y brindándoles un espacio para exponer sus aspiraciones y apoyo a los deseos de crecimiento, mientras que la tercera parte de colaboradores respondió de forma similar, indicando que se dan espacios de discusión sana, que el líder escucha sus necesidades de crecimiento y que les comunica cuáles son sus fortalezas y debilidades.
9. Los líderes le solicitan al departamento de recursos humanos que inviertan en oportunidades de aprendizaje y desarrollo para los colaboradores, para que repercuta

en el rendimiento final, mientras que la mayoría de los colaboradores estuvo de acuerdo con lo indicado por los líderes.

10. Ante la pregunta para conocer si los líderes mantienen una comunicación constante, fluida y bidireccional con el equipo, fomentando la realimentación, y teniendo la mente abierta a nuevas ideas, sugerencias, críticas y objeciones, la totalidad de los líderes mencionaron que sí mantienen este tipo de comunicación, situación similar indicada por la mayoría de los colaboradores.
11. Los líderes manifestaron que crean un entorno de trabajo positivo, que animan a los colaboradores a comprometerse en sus labores, dando espacios de esparcimiento y realizando actividades de empoderamiento, crean un espíritu de equipo, donde se fomenta la colaboración y la cooperación con los colaboradores respuesta que fue constatada por los colaboradores.
12. Con base en lo anterior, las jefaturas del Departamento de Calidad aplican el liderazgo transformacional.

INDICADOR II: Liderazgo Transaccional

13. Ni los líderes ni los colaboradores conocen el concepto de liderazgo transaccional pero indican que los líderes sí tienen la capacidad de motivar a su equipo, la empresa reconoce el desempeño por medio de bonos anuales, tiempo extra, almuerzos y actividades de reconocimiento en público, bonos de fin de año, cupones de dinero entre otros, por lo que se sienten motivados cuando los premian por el buen desempeño o les reconocen el logro obtenido por lo que muestran mayor compromiso en el trabajo, se genera un ambiente laboral positivo, ya que incrementa la motivación de cualquier persona, brinda seguridad en su trabajo y se inspiran a trabajar fuerte porque sienten que están haciendo bien las cosas.

14. Tanto los líderes como los colaboradores indicaron que los líderes saben actuar y reaccionar de forma adecuada a las distintas circunstancias que se le presentan en la empresa.
15. Tanto los líderes como los colaboradores manifestaron que se transmiten las ideas al equipo de forma sencilla, clara y eficaz.
16. La totalidad de líderes manifiesta que es capaz de confiar en el equipo y delegar las tareas sin que tenga que supervisar de cerca el trabajo de ellos, situación que los colaboradores confirman.
17. Con base en lo anterior, las jefaturas del Departamento de Calidad aplican el liderazgo transaccional.

INDICADOR III: Liderazgo Disruptivo

18. Ni los líderes ni los colaboradores conocen el concepto de liderazgo disruptivo, lo que deja en evidencia desconocimiento del tema.
19. La mayoría de los líderes consideran que no tienen la capacidad de innovación, de adoptar nuevas ideas y convertirlas en un reto para transformar y mejorar los procesos y la visión del equipo y de la organización, de romper las reglas establecidas por la empresa y establecer nuevos objetivos con el fin de lograr mejores resultados, situación que también es considerada por la mayoría de los colaboradores.
20. La totalidad de los líderes considera que transforma los errores o fracasos en un nuevo impulso para buscar soluciones, para lo cual casi la totalidad de los colaboradores respondió de forma contraria a lo indicado por los líderes.
21. La totalidad de los líderes manifestaron que sí buscan la forma de mejorar los procesos en su lugar de trabajo, mientras que una cuarta parte de los colaboradores no están de acuerdo con la respuesta de los líderes ya que indican que no notan interés

por parte de su líder, no se ve que tenga el tiempo porque pasa en reuniones y los procesos ya están establecidos por la empresa.

22. La totalidad de líderes y colaboradores consideran que su líder tiene la capacidad de adaptarse a las nuevas circunstancias y tener una correcta reacción ante los cambios.

En lo que respecta al segundo objetivo específico que consiste en determinar la influencia del liderazgo en el desempeño de los colaboradores en relación con el rendimiento, se concluye que:

INDICADOR I: Rendimiento

23. La totalidad de líderes conocen el objetivo de realizar una evaluación de desempeño, como identificar oportunidades de mejora, potenciar las habilidades y el crecimiento de las personas, informando a las personas colaboradoras sobre las debilidades y sus fortalezas, para lo cual los colaboradores indican que es conocer los objetivos de la empresa, mejorar el desempeño en el trabajo, mantener el negocio estable, identificar las áreas de mejora y el crecimiento laboral.

24. Los líderes indicaron que la empresa aplica un proceso de evaluación del desempeño para evaluar el rendimiento y las competencias, que se da el seguimiento con el fin de que se realicen las tareas con dedicación, cuidando que se cumpla con los plazos, con la calidad requerida, aspirando a alcanzar el mejor resultado posible, motivando el desempeño eficiente, dando el apoyo, el acompañamiento y la retroalimentación correspondiente sin embargo, una parte de los colaboradores no tienen claro si lo que se evalúa es solo el rendimiento o el rendimiento y las competencias pero que el seguimiento sí se realiza, se les motiva el desempeño eficiente, se les apoya, acompaña y se les retroalimenta el trabajo realizado.

25. Los líderes y colaboradores manifestaron que después de aplicada la evaluación del desempeño, se realizan planes de mejora para los colaboradores que lo necesiten con el fin de mejorar su rendimiento y competencias.

26. La empresa les brinda el soporte, los recursos necesarios y los capacita para que los colaboradores puedan cumplir con las funciones y alcancen las metas.

6.2LIMITACIONES

Durante la investigación se presentaron algunas limitaciones, las cuales detallaremos a continuación:

1. Al aplicarse dos instrumentos, uno para los líderes y otro para los colaboradores, se tuvieron demoras en la aplicación y el llenado del instrumento por parte de los encuestados por lo que se dificultó un poco recolectar los datos correspondientes.
2. En el proceso de recolección de datos la empresa tuvo una auditoría interna, razón por la cual también se limitó realizar el proceso de tabulación de datos y de los siguientes capítulos.

6.3RECOMENDACIONES

A continuación, se darán a conocer algunas recomendaciones que se consideraron relevantes en los resultados obtenidos en las conclusiones, con el objetivo de fortalecer y mejorar el estilo de liderazgo que aplican los líderes de la empresa en estudio y el rendimiento de los colaboradores.

En lo que respecta al primer objetivo específico que consiste en identificar el estilo de liderazgo que aplican las jefaturas del Departamento de Calidad, con el fin de determinar la forma en que se está aplicando en la empresa, se recomienda que:

1. Dentro de las reuniones semanales que los líderes realizan con sus colaboradores, incluir como tema el liderazgo transformacional al equipo, con el fin de explicarles el concepto y características de este estilo de liderazgo para que ellos lo conozcan, ya que es uno de los liderazgos aplicados por las jefaturas.
2. Los líderes deben continuar estimulando al equipo para que aporten nuevas ideas y seguir transmitiendo motivación y entusiasmo a los colaboradores, por medio de reuniones más constantes e individualizadas, como mínimo dos veces al mes, con el fin de conseguir incitarlos y ayudarlos a que aporten nuevas ideas, que asuman nuevos desafíos y que puedan dar lo mejor de sí mismos en sus puestos de trabajo, para que así se puedan comprometer aún más para alcanzar las metas propuestas por la empresa.
3. Los líderes deben seguir manteniendo inspirados a los colaboradores, por lo que se considera importante que puedan implementar actividades grupales con el equipo, en el que el líder pueda contagiarlos de más inspiración, energía y donde puedan crear en los colaboradores un espíritu proactivo y ambicioso a la hora de alcanzar las metas, esto permitira aumentar la productividad y la creatividad por parte de ellos.
4. Los líderes deben continuar fortaleciendo y reforzando la comunicación y escucha activa con los colaboradores por medio de espacios recurrentes, minimo una vez al mes, con el fin de que ambas partes puedan expresar sus ideas, emociones, molestias o situaciones que ameriten intervención directa, con el fin de que puedan tener claro que tanto el lider como la compañía se preocupan por su bienestar, esto va generar

un ambiente de trabajo aún más positivo y agradable, además se considera conveniente que por medio de este espacio los líderes también puedan transmitir claramente los objetivos de la empresa a los colaboradores, donde ellos puedan concebir y crear una conciencia común y compartida hacia los objetivos del cual planea la empresa se cumplan, lo cual permitira que todos esten enfocados hacia un mismo objetivo.

5. Los lideres deben de realizar mínimo una sesión bimensual de coaching con cada colaborador, fomentando la realimentación, dando seguimiento a los resultados, lo cual va permitir potenciar las competencias, minimizar las debilidades y fortalecer las habilidades profesionales lo cual permtirá facilitarles más autonomía y el empoderamiento a los colaboradores.
6. El departamento de Recursos Humanos debe realizar capacitaciones de aprendizaje continuo, con el fin de potenciar el aprendizaje y minimizar las debilidades de los colaboradores, lo cual jugará un papel importante para el logro de tareas y objetivos.
7. Los líderes deben incentivar en sistemas o actividades de reconocimiento, lo cual ayudará a crear un entorno de trabajo positivo, que permitirá animar a los colaboradores a comprometerse e invertir en su trabajo.

INDICADOR II: Liderazgo Transaccional

8. Es importante que la empresa realice una capacitación sobre el tema de liderazgo transaccional con los líderes y colaboradores donde se les pueda explicar el concepto y características, ya que se considera importante que cada uno de ellos tenga

conocimiento sobre este estilo de liderazgo, cabe recalcar que a pesar de que hay desconocimiento del tema por ambas partes, los líderes sí ejercen este estilo de liderazgo con los colaboradores por lo que es recomendable que las jefaturas y la empresa continúen motivando a los colaboradores con programas de recompensa por el buen desempeño como lo realizan hasta ahora, pero que además puedan realizar otras actividades como el delegar tareas de mayor responsabilidad, ofrecer cursos en línea y/o plantearles la oportunidad de tener un mentor para aumentar su aprendizaje, lo que sin duda influirá en la productividad de los colaboradores, permitiendo también lograr eficiencia al momento de realizar sus funciones.

9. Los líderes pueden crear dinámicas retrospectivas de manera virtual (teams o zoom o cualquier otra herramienta que aplique la empresa) con los colaboradores con el fin de darles a conocer cuál es la forma adecuada en la que se debe reaccionar y actuar ante las posibles circunstancias que se presenten, un ejemplo de ello es el poder cumplir con los objetivos deseados; lo cual permitirá hacer reflexionar y concientizar a los colaboradores para que todos de forma conjunta definan acciones inmediatas para la mejora continua.
10. Los líderes deben seguir transmitiendo las ideas al equipo de forma sencilla, clara y eficaz, realizando reuniones diarias de 10 minutos con el equipo antes de iniciar el día, con el fin de facilitar la comunicación de ideas e información relevante, lo cual permitirá que ellos puedan ejecutar las tareas diarias de manera eficaz y también logrará darles a entender a lo que deben de darle prioridad para que puedan ser capaces de ofrecer respuesta inmediata a las demandas realizadas por la jefatura para lograr cumplir con los objetivos.

11. Los líderes deben seguir confiando en el equipo, por lo que se considera importante que puedan delegar actividades o tareas desafiantes para los colaboradores, lo cual le permitirá que el trabajador tenga más confianza y empoderamiento en su jornada diaria, con el fin de maximizar sus competencias y habilidades.

INDICADOR III: Liderazgo Disruptivo

12. Es importante que la empresa realice talleres o charlas con los líderes sobre el concepto y características del liderazgo disruptivo, para que puedan explicarles a los líderes la importancia de fomentar la innovación en la organización, el tener la iniciativa de implementar nuevas ideas, con el fin de conducir al cambio y al progreso, esto permitirá ayudar a transformar e impactar la visión del equipo y de la empresa. Además, se recomienda que los líderes puedan implementar y ejecutar metodologías para mejorar los procesos que ya están establecidos por la empresa, y que de esta manera la organización los pueda evaluar con la intención de perfeccionar los procesos actuales donde se puedan simplificar flujos de trabajo, con el objetivo de buscar la mejora continua.

En lo que se refiere al segundo objetivo específico sobre determinar la influencia del liderazgo en el desempeño de los colaboradores en relación con el rendimiento, se recomienda que:

13. Es importante que la empresa por medio de canales internos (correo electrónico, boletines, redes sociales de la organización) puedan comunicar a todos los miembros sobre la importancia de realizar una evaluación de desempeño, lo cual permitirá que todos estén informados sobre lo importante que es el poder de evaluar el desempeño

de los colaboradores, lo cual no solo significa obtener un mayor rendimiento por parte de ellos, sino también el poder aumentar la productividad en la empresa con el objetivo de descubrir en qué medida se están cumpliendo los objetivos de la empresa y los aspectos que se deben mejorar.

14. Es importante que los líderes continúen motivando el desempeño eficiente de los colaboradores con el objetivo de realizar las tareas con dedicación, por lo que se considera conveniente que la empresa pueda ejecutar test de autoevaluación con los colaboradores y que de acuerdo a estos resultados los líderes puedan comunicarle y explicarle a los colaboradores que la evaluación de desempeño permite identificar áreas de mejora en el trabajo, que se les capacitará si es necesario, desarrollar nuevas habilidades y el mejorar el desempeño actual, así con ello los colaboradores podrán tener claro que el objetivo de la evaluación de desempeño es medir y evaluar el rendimiento y las competencias.
15. Que los líderes después de aplicada la evaluación de desempeño por medio de una reunión one to one, puedan establecer objetivos *smart* con cada uno de los colaboradores, esto permitirá definir planes de acción, darles seguimiento y proporcionarles la realimentación necesaria, con el objetivo de revisar y determinar si se han logrado los objetivos establecidos.
16. El departamento de recursos humanos debe remitir a las jefaturas un formulario de detección de necesidades de capacitación para que, en conjunto con los colaboradores a su cargo, lo completen con la información correspondiente con el fin de que se pueda elaborar el Programa de Capacitación.

REFERENCIAS

- Aquino, E. (2022). *El Liderazgo y la productividad del Área de Ventas en la empresa Tropi Motors ubicada en el cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.* (Tesis Licenciatura en Administracion de empresas Universidad Estatal Península De Santa Elena, Ecuador)
- Amussah, A. (2020). *Leadership Styles And Its Impact On Employee Performance.* (Tesis de Maestria School Of Social Sciences Business Administration Program)
- Osores, G. (2019). *Liderazgo organizacional y productividad laboral en los trabajadores de CMAC Huancayo S.A del distrito de Huancayo 2019.* (Tesis Bachillerato, Universidad Continental, Perú)
- Salas, E. (2017). *Análisis del estilo de liderazgo presente en el Departamento de Pagos y Beneficios del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Intel De Costa Rica 2017.* (Tesis de Bachillerato, Universidad Hispanoamericana de Costa Rica)
- Guzman, M. (2017). *El Liderazgo como un eficiente motivador para el desarrollo del Talento Humano.* (Tesis Licenciatura Centro Universitario UAEM Texcoco, México).

- Aguilar, G. (2015). *El Liderazgo Del Equipo Gerencial y su Impacto en la mejora de las relaciones interpersonales en La Empresa Eléctrica De Guatemala, S.A.* (Licenciatura Universidad de San Carlos de Guatemala)
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2017). *Administración de Recursos Humanos* (Decimoseptima ed.). Cengage Learning. (Libro scanner) <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las organizaciones* (Decima ed.). McGraw-Hill Interamericana. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional* (3 ed.). McGraw-Hill Interamericana. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Dessler, G., & Varela, R. (2017). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano* (Sexta Edición ed.). Pearson Educación de México, S.A. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Hernandez, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación las rutas cuantitativas*. McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Madrigal, B. (2017). *Habilidades Directivas* (Tercera Edicion ed.). McGraw Hill Interamericana. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Robbins, & Judge. (2017). *Comportamiento Organizacional* (Decimoséptima Edición ed.). Pearson Educación de México, S.A de C.V. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Robbins, S., Coulter, M., & Decenzo, D. (2017). *Fundamentos de Administracion*. Pearson Educación de México, S.A. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Weihrich, H., Cannice, M. V., & Koontz, H. (2017). *Administracion una perspectiva global, empresarial y de innovación* (Decimoquinta ed.). Mc Graw Hill. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Indeed, E. E. (21 de 01 de 2023). *Liderazgo transaccional: qué es, ventajas y desventajas*. Recuperado el 15 de 04 de 2023, de Indeed: <https://es.indeed.com/orientacion-laboral/desarrollo-profesional/liderazgo-transaccional>

- Machuca, F. (27 de 09 de 2022). *Características del liderazgo: ¿cuál es el secreto detrás de un gran líder?* Obtenido de <https://www.crehana.com/blog/liderazgo-equipos/caracteristicas-liderazgo/>
- Reig, P. (03 de 01 de 2018). *La importancia del liderazgo disruptivo en la empresa.* Obtenido de Novicap: <https://novicap.com/blog/liderazgo-disruptivo/>
- RRHHdigital. (21 de 09 de 2022). *¿Qué competencias y habilidades diferencian a un líder disruptivo?* Obtenido de RRHH digital: <https://www.rrhhdigital.com/secciones/liderazgo/154475/Que-competencias-y-habilidades-diferencian-a-un-lider-disruptivo#:~:text=En%20el%20mundo%20actual%2C%20los,simplemente%20los%20otros%20no%20aprecian.>
- Santander. (15 de 06 de 2022). *Liderazgo transformacional: cómo pasar de ser el jefe a un auténtico líder.* Recuperado el 15 de 04 de 2023, de <https://www.becas-santander.com/es/blog/liderazgo-transformacional.html>
- Villar, B. (10 de 2022). *Liderazgo disruptivo: Cómo ser un líder eficaz.* Obtenido de <https://liderazgo.space/liderazgo-disruptivo/>
- Villar, B. (10 de 2022). *Ventajas y desventajas del liderazgo transformacional.* Recuperado el 15 de 04 de 2023, de Espacio de Liderazgo: <https://liderazgo.space/ventajas-y-desventajas-del-liderazgo-transformacional/>

ANEXOS



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

Instrumento para Analizar el liderazgo de las jefaturas del Departamento de Calidad de suplidores en una empresa de manufactura de dispositivos médicos y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores, en el I Cuatrimestre 2023, como parte de la investigación a nivel académico, para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Estimados colaboradores:

Reciban un cordial saludo. La presente encuesta está relacionada con el fin conocer el estilo de liderazgo que aplican las jefaturas del Departamento de Calidad, y como este

influye en el desempeño de los colaboradores con respecto al rendimiento, y el compromiso laboral, la misma está conformada por preguntas cerradas, abiertas y semiabiertas, se aplica con el fin de obtener los resultados de la investigación, la cual será utilizada para fines académicos.

Toda la información relacionada a esta encuesta se trabajará de manera voluntaria, con total discreción, y su participación es totalmente confidencial, los datos obtenidos se presentarán de forma grupal, dado a esto se solicita contestar este cuestionario con la mayor sinceridad posible.

I. DATOS GENERALES

1. Genero

- a. Masculino
- b. Femenino
- c. Otro

2. ¿Qué tipo de función realiza usted?

- a. Jefatura Calidad Senior
- b. Jefatura de Ingeniería
- c. Jefatura Sistema de Calidad

3. ¿En cuál rango de edad se encuentra usted?

- a. De 20 a 35 años
- b. De 36 a 45 años
- c. De 46 a 55 años
- d. De 56 en adelante

4. ¿Último grado académico cursado?

- a. Bachiller en educación secundaria
- b. Bachillerato Universitario

c. Licenciatura Universitaria

d. Otro ¿Cuál? _____

5. Estado civil

a. Soltero

c. Divorciado

b. Casado

d. Unión libre

6. Tiempo de laborar en la institución

a. Menos de 6 meses

b. De 6 meses a menos de 1
año

c. De 1 a 2 años

d. De 2 a 5 años

e. Más de 5 años

II. VARIABLE 1. Liderazgo

A. INDICADOR I: Liderazgo Transformacional

7. ¿Conoce usted el significado de liderazgo transformacional?
- a. Sí. Defínalo _____
- b. No
8. ¿Transmite usted entusiasmo y motivación al equipo con el fin de alcanzar las metas propuestas por la empresa?
- a. Si. ¿Cómo? _____
- b. No. ¿Por qué? _____
9. ¿Usted estimula al equipo para que aporten nuevas ideas, con el fin de que asuman nuevos desafíos en sus puestos de trabajo?
- a. Si. ¿De qué manera? _____
- b. No. ¿Por qué? _____
10. ¿Ayuda e inspira usted a los colaboradores para que se esfuercen por cumplir las metas?
- a. Si. ¿Cómo? _____
- b. No. ¿Por qué? _____
11. ¿Tiene usted la capacidad de relacionarse con los colaboradores expresando ideas claras, escuchándolos, y generando un clima organizacional positivo?
- a. Si
- b. No
12. ¿Consigue usted que los colaboradores perciban los objetivos de la empresa como suyos, es decir, involucra al equipo a crear una conciencia común y compartida?
- a. Si. ¿Cómo lo logra? _____

- b. No. ¿Por qué? _____
- 13.** ¿Muestra usted interés y preocupación sincera por el bienestar de su equipo?
- a. Si.
- b. No.
- 14.** ¿Se preocupa usted como líder por potenciar las fortalezas y el desarrollo de los colaboradores?
- a. Si. ¿Cómo? _____
- b. No.
- 15.** ¿Impulsa usted a que el departamento de recursos humanos invierta en oportunidades de aprendizaje y desarrollo para los colaboradores, para que así repercuta en su rendimiento final?
- a. Si.
- b. No
- 16.** ¿Mantiene usted una comunicación constante, fluida y bidireccional con su equipo, fomentando la realimentación, teniendo la mente abierta a nuevas ideas, sugerencias, críticas y objeciones por parte de los colaboradores?
- a. Si.
- b. No. ¿Por qué? _____
- 17.** ¿Valora usted el éxito de los colaboradores, atribuyendo los logros a todo el equipo?
- a. Si.
- b. No.

18. ¿Crea usted un entorno de trabajo positivo, anima a los colaboradores a comprometerse en sus labores?

a. Sí. ¿Cómo? _____

b. No.

19. ¿Ayuda usted a crear un espíritu de equipo, fomenta la colaboración y la cooperación?

a. Sí.

b. No

B. INDICADOR II: Liderazgo Transaccional

20. ¿Conoce usted el significado de liderazgo transaccional?

a. Sí. Defínalo _____

b. No

21. ¿Considera usted que tiene la capacidad de motivar a su equipo sin que medie algún tipo de incentivo o remuneración?

a. Sí. ¿Cómo lo logra? _____

b. No

22. ¿La empresa o usted reconoce el desempeño del equipo con algún tipo incentivo o reconocimiento?

a. Sí. ¿Cómo? _____

b. No.

23. ¿Considera usted que los colaboradores muestran mayor compromiso cuando se les premia o reconoce por los logros obtenidos en su trabajo?

a. Sí. ¿Por qué? _____

b. No.

- 24.** ¿Considera usted que los colaboradores se motivan cuando obtienen incentivos por el buen desempeño?
- a. Sí. ¿Por qué? _____
- b. No.
- 25.** ¿La empresa promueve algún tipo de beneficio/recompensa por los resultados o logros alcanzados por los colaboradores?
- a. Sí.
- b. No
- 26.** ¿Considera usted que promover la entrega de incentivos a los colaboradores aumentaría el buen desempeño por parte de ellos?
- a. Sí. ¿Por qué? _____
- b. No.
- 27.** ¿Considera usted que sabe actuar y reaccionar de forma adecuada a las distintas circunstancias que se le presenten?
- a. Sí
- b. No. ¿Por qué? _____
- 28.** ¿Utiliza usted técnicas de motivación con los trabajadores para cumplir con los objetivos deseados?
- a. Sí. ¿Cuáles? _____
- b. No.
- 29.** ¿Transmite usted las ideas con su equipo de una forma sencilla, clara y eficaz?
- a. Sí
- b. No

30. ¿Es usted capaz de confiar en su equipo y delegar las tareas sin que tenga que supervisar de cerca el trabajo?
- a. Sí
 - b. No. ¿Por qué? _____

C. INDICADOR III: Liderazgo Disruptivo

31. ¿Conoce usted que significa Liderazgo Disruptivo?
- a. Sí. Defínalo _____
 - b. No
32. ¿Aportó ideas y sugerencias innovadoras a su equipo de trabajo con el fin de que puedan realizar mejor sus funciones, logrando con ello fomentar la mejora continua?
- a. Sí.
 - b. No.
33. ¿Considera usted que tiene la capacidad de transformar la visión del equipo y de la organización?
- a. Sí
 - b. No
34. ¿Es usted capaz de romper las reglas establecidas por la empresa y establecer nuevos objetivos con el fin de lograr mejores resultados?
- a. Sí.
 - b. No.
35. ¿Considera usted que transforma los errores o fracasos en un nuevo impulso para buscar soluciones?
- a. Sí.
 - b. No.

36. ¿Busca usted la forma de mejorar los procesos en su lugar de trabajo?
- a. Sí.
 - b. No. ¿Por qué? _____
37. ¿Es usted capaz de adoptar nuevas ideas y convertirlas en un reto para transformar y mejorar los procesos por medio de la innovación?
- a. Sí.
 - b. No.
38. ¿Tiene usted la capacidad adaptarse a las nuevas circunstancias y tener una correcta reacción ante los cambios?
- a. Sí.
 - b. No. ¿Por qué? _____

III. VARIABLE II. Liderazgo

Desempeño

A. INDICADOR I: Rendimiento

39. ¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño?
- a. Sí. ¿Cuál? _____
 - b. No
40. ¿Aplica la empresa un proceso de evaluación del desempeño para evaluar el rendimiento y las competencias?
- a. Sí. Evalúa el rendimiento
 - b. Sí. Evalúa las competencias
 - c. Sí. Evalúa el rendimiento y las competencias
 - d. No

- 41.** ¿Cómo líder usted da el seguimiento con el fin de que los colaboradores realicen las tareas con dedicación, cuidando que se cumpla con los plazos, con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible?
- a. Sí.
 - b. No.
- 42.** ¿Usted reconoce y motiva el desempeño eficiente del colaborador?
- a. Sí
 - b. No
- 43.** ¿Cómo líder da usted el apoyo y acompañamiento para que los colaboradores, cumplan con las objetivos o metas establecidas?
- a. Si
 - b. No
- 44.** ¿Brinda a su equipo el feedback necesario para ayudarles a mejorar el desempeño y lograr mejores resultados?
- a. Si
 - b. No. ¿Por qué? _____
- 45.** ¿Después de aplicada la evaluación del desempeño, realiza usted planes de mejora para los colaboradores que lo necesiten con el fin de mejorar su rendimiento y competencias?
- a. Si
 - b. No
- 46.** ¿La empresa brinda el soporte y los recursos necesarios para que los colaboradores alcancen las metas?

a. Si

b. No

47. ¿Se les capacita a los colaboradores de su equipo de trabajo cuando les falta conocimientos para realizar sus funciones?

a. Si

b. No



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

Instrumento para Analizar el liderazgo de las jefaturas del Departamento de Calidad de suplidores en una empresa de manufactura de dispositivos médicos y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores, en el I Cuatrimestre 2023, como parte de la investigación a nivel académico, para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Estimados colaboradores:

Reciban un cordial saludo. La presente encuesta está relacionada con el fin conocer el estilo de liderazgo que aplican las jefaturas del Departamento de Calidad, y como este influye en el desempeño de los colaboradores con respecto al rendimiento, y el compromiso laboral, la misma está conformada por preguntas cerradas, abiertas y semiabiertas, se aplica con el fin de obtener los resultados de la investigación, la cual será utilizada para fines académicos.

Toda la información relacionada a esta encuesta se trabajará de manera voluntaria, con total discreción, y su participación es totalmente confidencial, los datos obtenidos se presentarán de forma grupal, dado a esto se solicita contestar este cuestionario con la mayor sinceridad posible.

IV. DATOS GENERALES

1. Genero
 - a. Masculino
 - b. Femenino

2. ¿Qué tipo de función realiza usted?
 - a. Colaborador Calidad Senior
 - b. Colaborador Ingeniería
 - c. Colaborador Sistema de Calidad

3. ¿En cuál rango de edad se encuentra usted?
 - a. De 23 a 35 años
 - b. De 36 a 45 años
 - c. De 46 a 55 años
 - d. De 56 a 60 años

4. ¿Último grado académico cursado?
 - a. Colegio sin concluir
 - b. Bachiller en educación secundaria
 - c. Bachillerato Universitario
 - d. Licenciatura Universitaria
 - e. Otro ¿Cuál? _____

5. Estado civil
 - a. Soltero
 - b. Casado
 - c. Divorciado
 - d. Unión libre

6. Tiempo de laborar en la institución
 - c. Menos de 6 meses
 - d. De 6 meses a menos de 1 año
 - e. De 1 a 2 años
 - f. De 2 a 5 años

g. Más de 5 años

V. VARIABLE 1. Liderazgo

D. INDICADOR I: Liderazgo Transformacional

7. ¿Conoce usted el significado de liderazgo transformacional?
- a. Sí. Defínalo _____
- b. No
8. ¿Su líder le transmite entusiasmo, motivación e inspiración con el fin de alcanzar las metas propuestas por la empresa?
- a. Si. ¿Cómo? _____
- b. No.
9. ¿Su líder lo estimula para que aporte nuevas ideas con el fin de que asuman nuevos desafíos en su puesto de trabajo?
- a. Si. ¿De qué manera? _____
- b. No.
10. ¿Su jefe inmediato le ayuda y lo inspira para se esfuerce por cumplir las metas?
- a. Si. ¿Cómo? _____
- b. No. ¿Por qué? _____
11. ¿Considera usted que su líder tiene la capacidad de relacionarse con los colaboradores expresando ideas claras, escuchándolos y generando un clima organizacional positivo?
- a. Si
- b. No

- 12.** ¿Su líder hace que los colaboradores perciban los objetivos de la empresa como suyos, es decir, involucra al equipo a crear una conciencia común y compartida?
- a. Si. ¿ Como lo logra? _____
- b. No. ¿Por qué? _____
- 13.** ¿Su líder muestra interés y preocupación sincera por el bienestar de su equipo?
- a. Si
- b. No
- 14.** ¿Su líder se preocupa por potenciar las fortalezas y el desarrollo de los colaboradores?
- a. Si. ¿Cómo? _____
- b. No.
- 15.** ¿El líder impulsa a que el departamento de recursos humanos invierta en oportunidades de aprendizaje y desarrollo para los colaboradores, para que así repercuta en el rendimiento final?
- a. Si.
- b. No
- 16.** ¿El líder mantiene una comunicación constante, fluida y bidireccional con el equipo, fomenta la realimentación, tiene la mente abierta a nuevas ideas, sugerencias, críticas y objeciones por parte de los colaboradores?
- a. Si
- b. No. ¿Por qué?
-
-

- 17.** ¿Su líder valora el éxito de los colaboradores, y atribuye los logros a todo el grupo?
- a. Si

b. No

18. ¿El líder crea un entorno de trabajo positivo, anima a los colaboradores a comprometerse en sus labores?

a. Si ¿Cómo? _____

b. No

19. ¿El líder ayuda a crear un espíritu de equipo, fomenta la colaboración y la cooperación?

a. Si

b. No

E. INDICADOR II: Liderazgo Transaccional

20. ¿Conoce usted el significado de liderazgo transaccional?

a. Sí. Defínalo _____

b. No

21. ¿Su líder tiene la capacidad de motivar al equipo sin que medie algún tipo de incentivo o remuneración?

a. Sí. ¿Cómo lo logra? _____

b. No

22. ¿La empresa o el líder reconoce el desempeño del equipo con algún tipo remuneración o reconocimiento?

a. Si. ¿Cómo? _____

b. No. ¿Por que? _____

23. ¿Usted mostraría mayor compromiso si se le premia o reconoce por los logros obtenidos en su trabajo?

a. Sí. ¿Por que? _____

- b. No.
- 24.** ¿Usted se motiva cuando obtiene incentivos por el buen desempeño?
- a. Sí. ¿Por que? _____
- b. No.
- 25.** ¿La empresa promueve algún tipo de beneficio/recompensa por los resultados o logros alcanzados por los colaboradores?
- a. Sí.
- b. No
- 26.** ¿Considera usted que si se le brindan incentivos aumentaría su desempeño?
- a. Sí. ¿Porque? _____
- b. No.
- 27.** ¿Considera usted que su líder sabe actuar y reaccionar a las distintas circunstancias que se presenten en la empresa de forma adecuada?
- a. Sí
- b. No. ¿Por qué? _____
- 28.** ¿Cree usted que el líder utiliza algún tipo de técnica de motivación con el equipo para cumplir con los objetivos deseados?
- a. Sí. ¿Cuáles? _____
- b. No
- 29.** ¿El líder transmite las ideas al equipo de una forma sencilla, clara y eficaz?
- a. Sí
- b. No
- 30.** ¿Su líder es capaz de confiar en el equipo y delegar las tareas sin que tenga que supervisar de cerca su trabajo?

- a. Sí
- b. No. ¿Por qué? _____

F. INDICADOR III: Liderazgo Disruptivo

31. ¿Sabe usted que significa Liderazgo Disruptivo?

- a. Sí. Defínalo _____
- b. No

32. ¿Su líder aporta ideas y sugerencias innovadoras para hacer mejor las cosas, logrando con ello fomentar la mejora continua?

- a. Sí.
- b. No

33. ¿Su líder tiene la capacidad de transformar la visión del equipo y de la organización?

- a. Sí
- b. No

34. ¿Cree usted que su líder es capaz de romper las reglas establecidas por la empresa y establecer nuevos objetivos con el fin de lograr mejores resultados?

- a. Sí.
- b. No.

35. ¿Considera usted que su líder transforma los errores o fracasos en un nuevo impulso para buscar soluciones?

- a. Sí.
- b. No.

36. ¿Su líder busca la forma de mejorar los procesos en su lugar de trabajo?

- a. Sí
- h. No .¿Por qué? _____

37. ¿Considera usted que su líder es capaz de adoptar nuevas ideas y convertirlas en un reto para transformar y mejorar los procesos por medio de la innovación?
- a. Sí
 - b. No
38. ¿Su líder tiene la capacidad adaptarse a las nuevas circunstancias y tener una correcta reacción ante los cambios?
- a. Sí
 - b. No ¿Por qué? _____

VI. VARIABLE II. Liderazgo-Rendimiento

B. INDICADOR I: Rendimiento

39. ¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño?
- i. Sí. ¿Cuál? _____
 - j. No
40. ¿Aplica la empresa un proceso de evaluación del desempeño para evaluar el rendimiento y las competencias?
- a. Sí. Evalúa el rendimiento
 - b. Sí. Evalúa las competencias
 - c. Sí. Evalúa el rendimiento y las competencias
 - d. No
41. ¿Su líder da el seguimiento con el fin de que los colaboradores realicen las tareas con dedicación, cuidando que se cumpla con los plazos, con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible?

- c. Sí.
 - d. No.
- 42.** ¿Su líder reconoce y motiva el desempeño eficiente del colaborador?
- c. Sí
 - d. No
- 43.** ¿Considera usted que su líder da el apoyo y acompañamiento para que los colaboradores, cumplan con las objetivos o metas establecidas?
- a. Si
 - b. No
- 44.** ¿Su líder brinda a su equipo la realimentación necesaria para ayudarles a mejorar el desempeño y lograr mejores resultados?
- a. Si
 - b. No. ¿Por qué? _____
- 45.** ¿Después de aplicada la evaluación del desempeño, su líder realiza planes de mejora para los colaboradores que lo necesiten con el fin de mejorar su rendimiento y competencias?
- a. Si
 - b. No
- 46.** ¿La empresa brinda el soporte y los recursos necesarios para que los colaboradores alcancen las metas?
- a. Si
 - b. No
- 47.** ¿Se les capacita cuando les falta conocimientos para realizar sus funciones?

a. Si

b. No

ANEXO 2: DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo Kimberly Alfaro Cascante , mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1536-0428 egresado de la carrera de Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de este acto y debidamente aperebido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesina para optar por el título de Bachillerato en Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Liderazgo de las Jefaturas del Departamento de Calidad en una Empresa de Manufactura de dispositivos médicos y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores en el primer cuatrimestre 2023, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público, en fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 6 días del mes de Setiembre del año dos mil veintitrés.

KIMBERLY
VANESSA ALFARO
CASCANTE (FIRMA)

Firmado digitalmente por
KIMBERLY VANESSA ALFARO
CASCANTE (FIRMA)
Fecha: 2023.09.08 13:42:57
06'00"

Firma del estudiante

Cédula 1-1536-0428

ANEXO 3: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD DONDE SE REALIZÓ LA INVESTIGACIÓN

Heredia, 06 Marzo 2023

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de supervisora del Departamento de Calidad de suplidores de mi representada cuyo nombre no podrá ser revelado debido a políticas internas de confidencialidad y privacidad, brindo autorización para que la estudiante, Kimberly Alfaro Cascante, cédula de identidad, 1-1536-0428, estudiante de la carrera de Administración de negocios con énfasis en Recursos Humanos, desarrolle en esta empresa el trabajo de investigación titulado: "LIDERAZGO DE LAS JEFATURAS DEL DEPARTAMENTO DE CALIDAD EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA DE DISPOSITIVOS MÉDICOS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN EL PRIMER CUATRIMESTRE 2023".

Además, reitero que toda la información obtenida de esta empresa deberá utilizarse de forma confidencial y únicamente para los fines del proyecto de investigación antes mencionado.

Cualquier consulta adicional, sírvase contactarme al teléfono 8859 2704.

Atentamente:



T- 0136-0512

Vanessa Araya Marchena

ANEXO 4: CARTA APROBACIÓN TUTORA

Heredia, 16 de setiembre de 2023

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Departamento de Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La estudiante Kimberly Alfaro Cascante, cédula de identidad número 1-1536-0428, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "LIDERAZGO DE LAS JEFATURAS DEL DEPARTAMENTO DE CALIDAD EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA DE DISPOSITIVOS MÉDICOS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN EL PRIMER CUATRIMESTRE 2023", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de Tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por la postulante, se obtiene la siguiente calificación:

Rubro de evaluación	Porcentaje asignado	Porcentaje obtenido
a) Original del tema	10%	10%
b) Cumplimiento de entrega de avances	20%	18%
c) Coherencia entre los objetivos, los instrumentos aplicados y los resultados de la investigación	30%	30%
d) Relevancia de las conclusiones y recomendaciones	20%	20%
e) Calidad, detalle del marco teórico	20%	20%
Total	100%	98%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

CARMEN SUSANA ARAYA ZAMORA (FIRMA)
Firmado digitalmente por
CARMEN SUSANA ARAYA
ZAMORA (FIRMA)
Fecha: 2023.09.16 21:03:56
-06'00'

Carmen Susana Araya Zamora
Cédula de identidad 4-0140-0573
Carné Colegio Profesional N° 011457

ANEXO 5: CARTA APROBACIÓN LECTOR.

CARTA DE LECTOR

25 de septiembre de 2023

Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

La estudiante **KIMBERLY ALFARO CASCANTE**, cédula de Identidad 0115360428 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de Investigación denominado "**Liderazgo de las Jefaturas del departamento de calidad en una empresa de manufactura de dispositivos médicos y su Influencia en el desempeño laboral de los colaboradores en el primer cuatrimestre 2023**", el cual ha elaborado para obtener su grado de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la Investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

**LUIS ALBERTO VARGAS
ZUÑIGA (FIRMA)**

Firmado digitalmente por LUIS
ALBERTO VARGAS ZUÑIGA
(FIRMA)
Fecha: 2023.09.25 21:02:11 -06'00'

Lic. Luis Vargas Zuñiga.

Cédula de Identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

ANEXO 6: CARTA AUTORIZACION CENIT



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION

San José, 01 de noviembre de 2023.

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Kimberly Alfaro Cascante, con número de identificación 1-1536-0428, autor (a) del trabajo de graduación titulado LIDERAZGO DE LAS JEFATURAS DEL DEPARTAMENTO DE CALIDAD EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA DE DISPOSITIVOS MÉDICOS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN EL PRIMER CUATRIMESTRE 2023, presentado y aprobado en el año 2023 como requisito para optar por el título de Bachillerato en Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos, SI / NO autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

KIMBERLY VANESSA
ALFARO CASCANTE
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
KIMBERLY VANESSA ALFARO
CASCANTE (FIRMA)
Fecha: 2023.11.01 10:44:21 -0500

Kimberly Alfaro Cascante
1-1536-0428