

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

***TESIS PARA OPTAR EL GRADO  
ACADÉMICO DE LICENCIATURA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON  
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS***

***LIDERAZGO ORGANIZACIONAL  
FEMENINO EN ALTOS CARGOS: EL  
CASO DE LA EMPRESA MENDIOLA &  
CÍA., FILIAL DE LA TRANSNACIONAL  
PHILIP MORRIS INTERNATIONAL (PMI)  
EN COSTA RICA EN EL BIENIO 2018-  
2020.***

**Sustentante:**

**KAREN GUZMÁN GUTIÉRREZ**

**Abril, 2020**

**TUTOR:**

**M.B.A. Alexander Cordero Céspedes**

**Tercer Cuatrimestre, 2020**

# DEDICATORIA

Primeramente, a mi familia, especialmente a mi madre, quién ha sido un pilar fundamental y claro ejemplo de lucha continua, también a mi esposo e hijos quienes han contribuido significativamente en formar el tipo de persona que soy hoy, además de haber sido un apoyo incondicional en todo momento, aportando motivación y la fuerza para salir siempre adelante y mantener la cabeza arriba a pesar de las pruebas que se presentaron, gracias por su paciencia y comprensión en todos estos años de estudio.

También quiero dedicárselo a mi primo Roy, quien se ha convertido en pieza clave en estos últimos años, siendo participe de diferentes logros, dándome su consejo y apoyo en las diferentes metas planteadas y aportando el conocimiento de todo un profesional.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco, en primer lugar, a Dios, por haberme brindado la sabiduría y perseverancia suficiente para llegar a este punto del camino que, sin duda alguna, es y será uno de los logros más importantes y significativos de mi vida por lo todo lo que representa el haber logrado alcanzar esta meta.

Quisiera también, agradecerles a los diferentes directores, Gerentes, jefes y compañeros de trabajo, que he tenido durante el tiempo de laborar para PMI, por su apoyo para poder realizar la tesis.

Y, por último, quiero agradecerles a ambos profesores de la Universidad Hispanoamericana, Juan Carlos Cárdenas quién me hizo creer en mis capacidades en aquellos cursos de matemáticas, donde creí que no lo lograría, siempre me tendió su mano y su ayuda en todo momento, también al profesor y tutor Alexander Cordero, por todo el soporte y la ayuda brindada, siendo un excelente guía durante este proceso como tutor de tesis.

## **TABLA DE CONTENIDO DEL DOCUMENTO DE TESIS**

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTOS .....	3
ÍNDICE DE TABLAS .....	8
ÍNDICE DE FIGURAS .....	9
DECLARACIÓN JURADA .....	10
CARTA DE TUTOR.....	11
CARTA DE LECTOR.....	12
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN .....	13
GLOSARIO .....	14
ABREVIATURAS.....	15
RESUMEN .....	16
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	18
1.1    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	19
1.1.1    Antecedentes internacionales y nacionales.....	20
1.1.2    Justificación .....	22
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	23
1.2    OBJETIVOS .....	24
1.3.1    Objetivo General.....	24
1.3.2    Objetivos Específicos .....	24
1.4    ALCANCES Y LIMITACIONES .....	25
1.4.1    Alcances .....	25
1.4.2    Limitaciones.....	26
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	28
2.1    ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA .....	29

2.1.1	Visión de la Empresa.....	30
2.1.2	Misión de la Empresa .....	30
2.1.3	Valores institucionales.....	30
2.1.4	Estructura Organizativa .....	30
2.1.5	Estándares de comercialización .....	31
2.1.6	Certificado Global EQUAL-SALARY.....	32
2.2	CONTEXTO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	33
2.2.1	Estilos de liderazgo .....	39
2.2.2	Características de un líder.....	41
2.2.3	Diferencia entre poder y liderazgo.....	41
2.2.4	Tipos de poder.....	43
2.2.5	Género y liderazgo .....	45
2.2.6	Estilo directivo masculino y femenino en liderazgo .....	47
2.2.7	Teoría del liderazgo.....	47
2.2.8	Importancia del liderazgo en el clima laboral.....	50
2.2.9	La neurociencia en el liderazgo.....	52
2.2.10	Administración efectiva y liderazgo .....	56
2.2.11	Los retos del líder actual.....	59
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....		62
3.1	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	63
3.2	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....	64
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	64
3.4	UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO .....	65
3.4.1	Población .....	66
3.4.2	Tipo de muestra .....	66

3.4.4 Cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con participantes.....	67
3.6 VARIABLES (estudio cuantitativo) O CATEGORÍAS (estudio cualitativo) .....	73
3.7 ANÁLISIS DE LOS DATOS .....	77
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	78
4.1 GENERALIDADES .....	79
4.2 ESPECIFICACIONES PARA TRABAJOS CUALITATIVOS .....	97
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	98
5.1 HALLAZGOS.....	99
5.1.1 Hallazgo No 1: La mayoría de los puestos de alta gerencia son ocupados por mujeres .....	99
5.1.2 Hallazgo No 2: Se determinó por medio de la encuesta que los colaboradores tienen más de 5 años de laborar de forma continua para la CÍA....	99
5.1.3 Hallazgo No 3: El liderazgo es vital para conseguir los objetivos .....	100
5.1.4 Hallazgo No 4: Características especiales para puestos de alta gerencia liderado por mujeres .....	100
5.1.5 Hallazgo No 5: Certificación mundial en igualdad salarial .....	101
5.1.6 Hallazgo No 6: Calificación del liderazgo es muy bueno .....	102
5.1.7 Hallazgo No 7: Conocimiento de herramientas o capacitaciones para liderar	102
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	103
6.1 CONCLUSIONES .....	104
6.1.1 Conclusión general.....	104
6.1.2 Conclusiones específicas .....	105
6.2 RECOMENDACIONES .....	107
6.2.1 Recomendación general.....	107

6.2.2	Recomendaciones específicas .....	108
CAPÍTULO VII: PROPUESTA .....		110
7.1	PROPUESTA .....	111
7.1.1	Cronograma de actividades de trabajo .....	112
7.1.2	Presentación de la propuesta al departamento de P&C .....	112
7.1.3	Conformación de un comité de apoyo para llevar a cabo las actividades .....	112
7.1.4	Selección de las personas a cargo de las capacitaciones.....	112
7.1.5	Selección de las empresas que se invitarán a las actividades .....	113
7.1.6	Escogencia de temas a tratar en las actividades.....	113
7.1.7	Búsqueda de artículos para el boletín .....	113
7.1.8	Elaboración del cronograma con todas las actividades .....	113
REFERENCIAS.....		115
ANEXOS .....		117

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características del poder y el liderazgo .....	44
Tabla 2. Características del liderazgo según género .....	47
Tabla 3. Criterios de inclusión y exclusión .....	67
Tabla 4. Técnicas e instrumentos.....	72
Tabla 5. Género de los encuestados.....	80
Tabla 6. Edad de los encuestados .....	81
Tabla 7. Tiempo de laborar en la CÍA.....	82
Tabla 8. Personal a cargo .....	83
Tabla 9. Importancia del liderazgo .....	84
Tabla 10. Influencia del liderazgo sobre los objetivos .....	85
Tabla 11. Diferencia en liderazgo por género .....	86
Tabla 12. Que género considera para liderar CÍAS. ....	87
Tabla 13. Importancia de la comunicación .....	88
Tabla 14. Motivación laboral .....	89
Tabla 15. Evaluación del liderazgo.....	90
Tabla 16. Evaluación de la CÍA en liderazgo y comunicación .....	91
Tabla 17. Conocimiento sobre herramientas o programas de capacitación.....	93
Tabla 18. Diagrama de Gantt .....	114

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de Mendiola & CÍA. S.A.....	31
Figura 2. Estadística de cargos en C.R. por género en puestos de alta gerencia.....	38
Figura 3. Distribución de cargos corporativos en Mendiola & CÍA. S.A.....	38
Figura 4. Teorías sobre liderazgo.....	50
Figura 5. Causa y efecto del clima organizacional .....	51
Figura 6. Funcionamiento de la Neurociencia organizacional .....	53
Figura 7. Evolución del cerebro humano .....	54
Figura 8. Funcionamiento fisiológico del cerebro .....	56
Figura 9. Liderazgo en las antiguas civilizaciones .....	57
Figura 10. Evolución del liderazgo .....	58
Figura 11 Los retos del líder actual .....	61
Figura 12. ¿Cuál es su género? .....	80
Figura 13. ¿Cuál es su edad? .....	81
Figura 14. Tiempo de laborar en la CÍA. ....	82
Figura 15. Personal a cargo en el puesto de trabajo.....	83
Figura 16. Importancia sobre el liderazgo .....	84
Figura 17. Considera que influye el liderazgo .....	85
Figura 18. Diferencia entre liderazgo por género .....	86
Figura 19. Que género considera que debe liderar las CÍAS. ....	87
Figura 20. Importancia de la comunicación.....	89
Figura 21. Motivación laboral .....	90
Figura 22. Evaluación del liderazgo .....	91
Figura 23. Evaluación en temas de liderazgo y capacitación.....	92
Figura 24. Herramientas para capacitar líderes .....	93

## DECLARACIÓN JURADA

### DECLARACIÓN JURADA

Yo Karen Garmán Gutiérrez, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 205910243 egresado de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste 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 tesis para optar por el título de Licenciatura en Administración de Empresas juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: "Liderazgo organizacional femenino en altos cargos: El caso de la empresa Mendicota & Cia, filial de la transnacional Philip Morris International (PMI) en Costa Rica, en el bienio 2018-2020"

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 05 días del mes de mayo del año dos mil 20.

Firma del estudiante

Cédula

205910243

# CARTA DE TUTOR

## CARTA DEL TUTOR

San José, 05 de mayo de 2020

**Señores**  
**Carrera De Administración de Negocios**  
**Universidad Hispanoamericana-sede heredia**

Estimado señor:

La estudiante Karen Vanessa Guzmán Gutierrez., cédula de identidad número 2 0591 0243, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"LIDERAZGO ORGANIZACIONAL FEMENINO EN ALTOS CARGOS: EL CASO DE LA EMPRESA MENDIOLA & CÍA., FILIAL DE LA TRANSNACIONAL PHILIP MORRIS INTERNATIONAL (PMI) EN COSTA RICA EN EL BIENIO 2018-2020"**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura.

En mi calidad de tutor, 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 el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	15
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	25
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		90

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,  
 ALEXANDER  
 CORDERO  
 CESPEDES (FIRMA)  
 CESPEDES (FIRMA)  
**MBA. Alexander Cordero C., Lic**  
**Cédula identidad N.1 732 096**  
**Carné Colegio Profesional N. 5813**

Firmado digitalmente por  
 ALEXANDER CORDERO  
 CESPEDES (FIRMA)  
 Fecha: 2020.05.06 08:51:49  
 -00'00'

# CARTA DE LECTOR

## CARTA DE LECTOR

San José, 20 de mayo del 2020

**Señores**  
**Servicios Estudiantiles**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor

El estudiante **Karen Guzmán Gutiérrez**, cédula de identidad **0205910243**, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Liderazgo organizacional femenino en altos cargos: el caso de la empresa Mendiola & Cía., filial de la transnacional Philip Morris International (PMI) en costa rica en el bienio 2018-2020.”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las 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: 2020.05.20 21:51:47 -06'00'

**Lic. Luis Vargas Zúñiga.**

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

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, 29 de junio del 2020

Señores:


Universidad Hispanoamericana  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Karen Guzmán Gutiérrez con número de identificación 205910243 autor (a) del trabajo de graduación titulado "Liderazgo organizacional femenino en altos cargos: El caso de la empresa Mendiola & CÍA., filial de la transnacional Philip Morris International (PMI) en Costa Rica en el bienio 2018-2020" presentado y aprobado en el año 2020 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de empresas con énfasis en RRHH (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,

  
Firma y Documento de Identidad

## GLOSARIO

**Cerebro triuno:** Hace referencia a las tres partes o cerebros especializados del ser humano.

**Clima organizacional:** El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente.

**Liderazgo transformacional:** Liderazgo que motiva y transforma a las personas.

**Neurociencia:** Es la especialidad científica que se dedica al estudio integral del sistema nervioso, teniendo en cuenta sus funciones, su estructura y otros aspectos.

**Neuroliderazgo:** Es el estudio del funcionamiento de la unidad del cuerpo, cerebro, mente del ser humano en la vida cotidiana.

## ABREVIATURAS

**CARICAM:** Caribe y Centroamérica

**CEDI:** Centro de distribución

**CEO:** Chief Executive Officer

**CÍAS:** Compañías

**MAP:** Employee journey map

**OIT:** Organización Internacional del Trabajo

**PMI:** Philip Morris International

**P&C:** People and culture

**RRP's:** Producto de riego reducido

**S&I:** Science & innovation

**PWC:** Price water house coopers

**UCCAEP:** Unión costarricense de cámaras y asociados del sector empresarial privado

## RESUMEN

El objetivo fundamental de este estudio es dar a conocer el papel tan importante que tiene la mujer en el mundo laboral, también el cómo desempeña el liderazgo en mandos altos y alta gerencia en empresas reconocidas como es el caso de la transnacional Mendiola & CÍA. filial de PMI en Costa Rica. Se buscará analizar cuáles situaciones no le han permitido a este género alcanzar posiciones corporativas en otras compañías, ya que para nadie es un secreto que en pleno siglo XXI este sigue siendo uno de los grandes retos a los que se han tenido que enfrentar y con los que se debe luchar, ya que los puestos más altos y de mayor responsabilidad siguen siendo liderados en su mayoría por hombres, donde siempre se ha creído que este es figura de respeto y autoridad y que por tal motivo son los que deben ocupar esos cargos.

Esto evidentemente le ha quitado el protagonismo que merecen las mujeres en un siglo donde se deben tener las mismas condiciones y oportunidades laborales para lo cual estas se han preparado y son capaces de desempeñar.

### Palabras clave

Liderazgo, género, cargos, protagonismo y oportunidades.

## ABSTRACT

The fundamental objective of this study is to publicize the important role that women have in the world of work, as well as how to carry out leadership in senior management and senior management in recognized companies such as the transnational company Mendiola & CÍA. PMI subsidiary in Costa Rica. It will seek to analyze problems situations that have not allowed this genre to reach corporate positions in other companies, since it is no secret to anyone that in the XXI century this continues to be one of the great challenges that they have had to face and with that it is necessary to fight, since the highest and most responsible positions continue to be led mostly by men, where it has always been believed that this is the figure of respect and authority and for this reason they must occupy these positions .

This has obviously taken away the role that women deserve in a century where they must have the same conditions and job opportunities for which they have prepared and can perform.

Keywords: Leadership, gender, positions, role and opportunities.

**CAPÍTULO I:  
INTRODUCCIÓN**

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Conceptualmente el liderazgo ha sido un fenómeno de gran interés para las ciencias humanas y sociales. En ese sentido, desde el ámbito de la Administración el tema ha sido abordado generando aproximaciones que describen rasgos de personalidad y conductas del líder. Actualmente se relacionan situaciones del contexto organizacional con los diferentes estilos de liderazgo, el cuál ha sido estudiado para incrementar la competitividad, fomentar la productividad y garantizar la sostenibilidad de las organizaciones actuales.

(Ponce, 2017) menciona que el liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional y dada la importancia que tiene el clima organizacional en el cumplimiento de los objetivos de la organización, un clima positivo genera un mayor sentimiento de pertinencia hacia la organización provocando automáticamente un mejor desempeño en los trabajadores y mayor lealtad hacia la organización. Por el contrario, un clima negativo disminuye el desempeño ocasionando bajo rendimiento y situaciones de conflicto. El presente artículo consiste en una revisión teórica del liderazgo, sus antecedentes, conceptos y teorías y a través del análisis de estudios previos determinar su relación sobre el clima organizacional.

La disciplina de la Administración como la experiencia laboral en el campo hacen pensar en la pertinencia de un tipo de trabajo como el actual.

La investigación se lleva a cabo con las Direcciones Corporativas y los colaboradores del área comercial de la empresa Mendiola & Cía., filial del Philip Morris

International (PMI) en Costa Rica, con edades comprendidas de 20 y 55 años, en la provincia de Heredia, Costa Rica, durante el bienio 2018-2020.

### **1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales**

Se han establecido diferentes teorías a lo largo de los años acerca del liderazgo y se han debatido por muchos expertos de diferentes áreas, si el liderazgo es una competencia que puede ser aprendida y desarrollada, o si es una propiedad propia de los líderes para llevar a cabo los objetivos de una empresa. En la actualidad está comprobado que el liderazgo se forma por una serie de habilidades que se adquieren con el aprendizaje. (Fernandez, 2017), en su ensayo Liderazgo global, ¿una Nueva Teoría? anota que “ante la complejidad del mundo actual, se impone la necesidad de un nuevo liderazgo” (p. 37). Se conoce que en los últimos años el liderazgo está siendo investigado por sociólogos, científicos políticos, filósofos, educadores, psicólogos, teóricos, equipos del management y estudiosos de la ética. Mientras que en los próximos 50 años el estudio del liderazgo será realizado también por genetistas, biólogos, químicos e ingenieros. También señala que la neurociencia está generando significativos avances respecto al liderazgo y cuyos descubrimientos podrán tener repercusiones prácticas en el desarrollo de líderes.

En un principio las investigaciones del liderazgo eran realizadas desde una perspectiva individual. Sin embargo, en el presente, el estudio del liderazgo se enfoca no solo en el líder, sino también en los seguidores, el entorno, la cultura y el contexto.

No obstante, la tendencia en el liderazgo, según Wright y Mckinnon (2015), refrendan que “el coaching se ha convertido en un estilo de liderazgo. Hoy es reconocido

como una parte importante del liderazgo y requiere una serie de habilidades que los gerentes deben implementar” (p. 24). El coaching se complementa con otros estilos que se ejercen con destreza, teniendo en cuenta las circunstancias, los objetivos, la cultura corporativa, las personas, los valores, etc. (Salazar, 2016).

En la actualidad las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a los diferentes entornos que le acompañan, los nuevos directivos deben apostar por un estilo de liderazgo motivacional y transformador, en el caso de las compañías transnacionales el reto es más grande ya estas están en constante expansión y serán evaluadas según las estrategias que se apliquen en todos los países que operen, así que para este tipo de organización los cambios son a nivel macro y de forma global.

Adaptarse forma parte fundamental de la estrategia de liderazgo a ejercer y dado al papel tan importante que tienen los líderes como protagonistas y ejecutores en toda organización, el presente trabajo buscará encontrar el papel protagónico que tiene el género femenino en los altos mandos de la CÍA.PMI para la filial en Costa Rica Mendiola & CÍA. S.A.

En las últimas décadas, el ingreso de las mujeres al mundo laboral ha tenido un crecimiento acelerado; sin embargo, su ascenso en los puestos corporativos ha mostrado ser más lento. De acuerdo con los datos existentes a nivel global, la presidencia de las compañías y la alta gerencia sigue estando a cargo principalmente por hombres, situación evidentemente inequitativa, si se consideran las actuales condiciones de las mujeres a nivel educativo y social.

En el siglo XX se dieron grandes avances en el tema de los derechos, como la incorporación de la mujer a la vida laboral, el acceso a la educación y el derecho al sufragio entre otros logros. Existen estudios que obedecen a investigaciones recientes, donde se ha llegado a la siguiente conclusión como lo anuncia la OIT y la ONU:

A pesar de los avances de las mujeres en diversas esferas, persisten déficits de trabajo decente y brechas de desigualdad de género en la participación laboral, la segregación ocupacional y los ingresos, la precariedad laboral, la participación de las mujeres en posiciones de decisión, influencia y poder, así como en la distribución del tiempo no remunerado que hombres y mujeres dedican al cuidado de la familia. Resulta fundamental reconocer la dimensión simbólica del liderazgo, pues contiene un arraigado componente cultural de género que entra en interacción con la dinámica del poder organizacional; una metáfora sobre el paradigma del estereotipo masculino en el liderazgo, que ha mantenido a la mujer apartada de posiciones directivas. (OIT, 2014)

#### Delimitación del problema

La delimitación del problema se considera demográfica, geográfica y temporal, debido a que, se aplicará a los colaboradores de las Direcciones Corporativas, Gerencias y Administrativos del área Comercial de la empresa Mendiola & CÍA, cuyas edades oscilan entre los 20 y 55 años, ubicada en la Ribera de Belén, Costa Rica en el bienio 2018-2020.

#### **1.1.2 Justificación**

La presente investigación es un esfuerzo por visibilizar la importancia que tiene el liderazgo femenino en el crecimiento y desarrollo de una organización, como se utilizan

diferentes estrategias para enfrentar grandes desafíos y sobre todo que hacen para mantener la fidelidad de los subordinados en una compañía tan importante como lo es una transnacional que se enfrenta a grandes retos y que está en una transformación constante.

Se buscará identificar cómo es que logran las mujeres en puestos claves hacerles frente a los retos constantes que se dan con los cambios y la exigencia del mercado actual y porque PMI ha dado oportunidades depositando la confianza en los puestos más importantes para ser liderados por féminas.

Este trabajo es importante porque buscará aportar el valor y la importancia que tienen las líderes según corresponda, como estrategias en el desarrollo óptimo y cumplimiento de objetivos en una organización.

El presente estudio pretende tener una repercusión práctica, sobre la actividad empresarial, aportando información valiosa que servirá de material de acción y reflexión en Juntas Directivas y para otras Compañías.

## **PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

(R., 2014) menciona que las preguntas de investigación orientan hacia las respuestas que se buscan con la investigación. No deben utilizarse términos ambiguos ni abstractos. También, comenta que estas se plantean en términos de ¿qué?, ¿por qué? y ¿cómo?, con el fin de presentarlo de una manera directa para minimizar la distorsión, ya que, una pregunta muy general no conduce a una investigación concreta.

La principal inquietud que mueve a realizar esta investigación es determinar si

se está utilizando de forma asertiva el liderazgo para la consecución de los objetivos, determinar si se está transmitiendo bien la información por parte de los altos mandos, conocer cómo perciben los colaboradores la lealtad por parte de la CÍA. al momento de comunicarlos y cómo influye el liderazgo predominado por mujeres en una población mayoritariamente ocupada por hombres.

Por lo tanto, la pregunta del problema es la siguiente: ¿Cómo es que influye el liderazgo femenino en mandos altos a lo interno de una empresa en particular?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Según (Muñoz Razo, 2015), el objetivo general se define como “El propósito fundamental que guía el desarrollo de la investigación. Su redacción se inicia con un verbo en infinitivo y su construcción seguirá el formato: lo que se quiere hacer, para qué y porqué “. (P. 170)

El Objetivo General de esta investigación es el siguiente:

Analizar las manifestaciones y consecuencias que tiene el liderazgo ejercido por mujeres en altos mandos en la empresa Mendiola & Cía. en temas relevantes como toma de decisiones, comunicación y resultados.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Según Carlos Muñoz Razo (Muñoz Razo, 2015), los objetivos específicos son aquellos propósitos particulares que, en su conjunto, contribuyen al logro del objetivo general. (P.170)

Los objetivos específicos "indican con precisión los conceptos, variables o dimensiones que serán objeto de estudio. Se derivan del objetivo general y contribuyen al logro de éste" (Riquelme, 2014).

Es decir, representan los logros particulares para alcanzar el objetivo general, deben orientar el desarrollo de la investigación, así como también facilitar la estructura de la metodología. Con los objetivos específicos se espera obtener respuesta a ¿Cuál será el conocimiento generado si el trabajo se realiza? ¿Qué se espera desarrollar?

Los objetivos específicos de esta investigación son los siguientes:

- a) Identificar los diferentes tipos de liderazgo y conocer técnicas que permitan desarrollar un liderazgo transformacional
- b) Revisar las habilidades y aptitudes que tienen las mujeres para liderar equipos de trabajo
- c) Mostrar el papel que desempeña la comunicación dentro del equipo como instrumento de motivación y transformación
- d) Proponer técnicas para desarrollar un liderazgo transformacional en la empresa.

## **1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1.4.1 Alcances**

Esta investigación se realizará directamente en las instalaciones de la CÍA PMI Philip Morris International, ubicada en Belén Heredia.

- Se entrevistarán únicamente a colaboradores que trabajen para la filial de Costa Rica.
- Se analizará como está el clima laboral mediante la motivación, liderazgo, comunicación y la satisfacción laboral.
- Mediante la herramienta MAP se buscará ver donde hay que implementar desarrollos de rutas de capacitación para el desarrollo de liderazgo.
- Consultar los programas que tiene la CÍA. en como mapear y potenciar talentos para futuros líderes.
- Verificar las entrevistas que se han realizado en temas sobre el liderazgo de mujeres, diversidad e inclusión en la unidad de trabajo.
- Ver los censos que han realizado con las firmas de los abogados sobre temas de liderazgo, entre otros.
- Conocer las políticas que tiene PMI Global y sus departamentos especializados en los temas de estudio.

### **1.4.2 Limitaciones**

Avolio, B. (2016), indica que:

Las limitaciones de un estudio son sus potenciales debilidades (Creswell, 2003) y que están fuera del control del investigador; por ejemplo, las limitaciones que tienen relación con los métodos de investigación de la recolección de datos y su análisis, como

las limitaciones de los procedimientos estadísticos, las encuestas, la generalización de los datos, etcétera. (p.41)

Dentro de las limitaciones con las que se cuenta para la realización de esta investigación, están las siguientes:

- La información que nos brinden los Direcciones y los ejecutivos pueden estar sesgadas por políticas de la CÍA.
- Se realizará solo con trabajadores directos a la CÍA.
- Para resultados de clima laboral solo se tomarán aspectos en cuenta los aspectos que esté relacionado con: liderazgo, motivación y comunicación.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

## 2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA

Philip Morris International es una compañía internacional líder en la industria de tabaco, con una fuerza laboral diversa de alrededor de 73,500 personas que provienen de todos los rincones del mundo.

Para Costa Rica Mendiola & CÍA. S.A., antigua Tabacalera Costarricense S.A. tiene una larga trayectoria en el país. Su origen se remonta a la década de 1930, cuando Mario Bengoechea y Manuel De Mendiola fundaron la primera fábrica de cigarrillos en Costa Rica.

Esta empresa, que ya para 1965 sobresalía por sus estándares de calidad y su avance tecnológico, apoyaba la agricultura de tabaco y se esmeraba por satisfacer las expectativas de los consumidores adultos e, incluso, por ser la primera en introducir y usar filtros en Costa Rica.

Junto a Tabacalera Costarricense nació en 1960 Mendiola & Compañía S.A., creada para distribuir sus productos por todo el país. Desde entonces y hasta hoy, el equipo de ventas de esta empresa se destaca por la calidad de sus agentes y la eficiencia de su servicio.

En 1975, PMI adquirió acciones de Tabacalera Costarricense S.A., con lo cual comenzó a constituirse como un importante grupo empresarial dedicado a la producción y comercialización de cigarrillos, hoy conformado solo por Mendiola & Compañía S.A.

En el año 2018 cierra su fábrica de producción e inicia la importación de productos desde otra filial hermana, dando un giro sustancial al negocio.

Hoy en día cuenta con 181 colaboradores, siendo la fuerza de ventas el 30% de la planilla. Dentro de las marcas que se distribuyen están: Marlboro, L & M y Chesterfield

Hoy en día es una CÍA que apuesta por productos de riesgo reducido RRP"s, buscando siempre innovar y manteniéndose vigente en los cambios que demanda la industria.

(INTERNATIONAL, 2015)

### **2.1.1 Visión de la Empresa**

Diseñando un futuro sin humo.

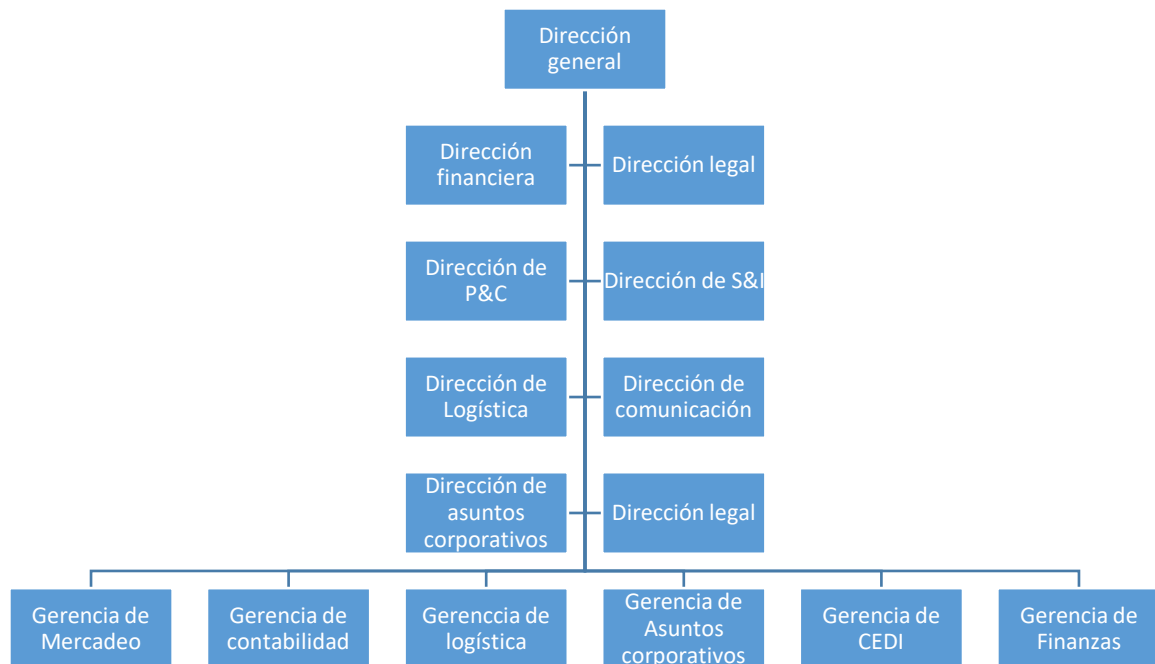
### **2.1.2 Misión de la Empresa**

Un futuro libre de humo.

### **2.1.3 Valores institucionales**

Confianza, colaboración, integridad e igualdad.

### **2.1.4 Estructura Organizativa**



*Figura 1. Organigrama de Mendiola & Cía. S.A.*

Fuente: Elaboración propia

### 2.1.5 Estándares de comercialización

El marketing es una de las fortalezas definitorias de PMI y sus marcas.

La comercialización del tabaco está sujeta a amplias restricciones, incluidas prohibiciones directas, en todo el mundo. Sin embargo, lo que mucha gente no se da cuenta es que nuestros propios estándares son, en muchos lugares, más altos que los de algunos gobiernos.

Nuestras prácticas de marketing en todo el mundo siguen cuatro principios fundamentales:

Comercializamos y vendemos nuestros productos a fumadores adultos.

Advertimos a los consumidores sobre los efectos en la salud de nuestros productos.

Nuestro marketing es honesto y preciso.

Respetamos la ley

Lo que nos hace destacar

A medida que transformamos nuestra empresa, esto garantiza que seamos un lugar de trabajo inclusivo nos permite atraer y retener a una comunidad diversa de empleados, que están en el corazón de nuestro crecimiento e innovación. Esto hace que la empresa se destaque en igualdad de salarios e inclusión y diversidad.

#### **2.1.6 Certificado Global EQUAL-SALARY**

Uno de los grandes hitos de PMI en términos de igualdad de género es el certificado Global EQUAL-SALARY, Equal Salary es una organización sin fines de lucro que se dedica a verificar que las empresas paguen a sus empleados hombres y mujeres lo mismo por el mismo trabajo o por un trabajo del mismo valor.

La certificación incluye una comparación integral cuantitativa de nuestros datos sobre salarios y una auditoría cualitativa de nuestro compromiso de gestión con la igualdad de género, de nuestra gestión y desarrollo de políticas y prácticas, y de percepciones de empleados sobre igualdad de género. El análisis cualitativo ayuda en particular a descubrir puntos ciegos potenciales de género que podrían respaldar u obstaculizar oportunidades iguales para que las mujeres progresen.

Obtuvimos el sello de IGUALDAD SALARIAL en Suiza en el 2015 y en Japón en el 2016, después de realizar el primer piloto internacional de la metodología de la Fundación. PMI luego decidió buscar la certificación de EQUAL-SALARY que cubre todos los países en los que opera alrededor del mundo en 18 meses. El 4 de marzo de 2019, PMI fue la primera compañía internacional en obtener el certificado global de EQUAL-SALARY.

Esto implica que todos nuestros empleados, en más de 90 países a nivel mundial, reciben un pago equitativo por el mismo trabajo, independientemente del género. Esto también garantiza que realizamos un tratamiento igualitario para hombres y mujeres en términos de promoción y contratación.

El proceso de certificación con EQUAL-SALARY Foundation también está ayudando a PMI a identificar potenciales puntos ciegos de género que podrían ayudarnos a cerrar nuestra brecha de talento de género.

## **2.2 CONTEXTO TEÓRICO CONCEPTUAL**

El liderazgo se asocia con la habilidad que tienen algunas personas y la capacidad con la que cuentan para guiar, regular, dirigir grupos de trabajo. La proyección que tiene un líder hacia los demás es muy importante, ya que refleja una persona con poder y sobre todo un dueño absoluto de la visión, misión y valores que tiene la empresa. Es el que debe conocer con mayor claridad el rumbo al que se dirige y al que debe guiar a los demás. El mismo debe tenerlo muy claro para así transmitirlo a sus subordinados.

El liderazgo siempre buscará generar un cambio en los grupos que se dirige para llevarlos a los resultados que busca toda empresa, organización, industria, inclusive hasta a nivel personal y familiar.

Los líderes de hoy en día ejemplifican el cambio que se ha dado en décadas pasadas, son las personas que llevan la batuta de una empresa o departamento, aquellos que motivan con su manera de dirigir para la consecución de un objetivo o logro en común.

Acá es donde surgen diferentes interrogantes, la primera de estas es si el ¿Líder se hace o nace?

Se dice que esto ambas formas son válidas, hay muchas personas que desde pequeños tienen las cualidades implícitas, son persona con características muy particulares como facilidad de socializar con los demás, empatía, habilidad de comunicación, entre otros que van asociadas muchas veces al carácter y al perfil de la persona. Estas habilidades se van desarrollando a lo largo de los años y llegan a complementarse cuando se llevan estudios profesionales y se ejercen cargos laborales.

Claro está también que un líder se puede desarrollar, al paso del tiempo siempre que tenga una adecuada capacitación y formación, puede ir adquiriendo habilidades siempre que se tenga una buena actitud y disposición para hacerlo. En el caso de quienes ya lo traen esto les será más fácil para maximizar y potenciar sus habilidades innatas.

(Fernandez, 2017), en su ensayo Liderazgo global, ¿Una Nueva Teoría? anota que “ante la complejidad del mundo actual, se impone la necesidad de un nuevo liderazgo” (p. 37).

Definitivamente el líder es un protagonista absoluto del logro colectivo, gracias a las características individuales que posee; para considerar al líder como un elemento del grupo, con la habilidad de compartir, trascender y lograr la comprensión de la visión organizacional, impulsar el acople del sistema al entorno, fortalecer la diversidad personal, considerando las fortalezas individuales y favorecer, por medio de la comunicación, la construcción de un ambiente propicio que promueva el desarrollo de la creatividad e innovación, dentro de un espacio confianza entre los colaboradores.

Hasta hace poco, los cambios profundos en las organizaciones eran excepcionales, luego seguidos por largos períodos de estabilidad. Ahora las organizaciones transitan por un cambio continuo. En esta nueva realidad, necesitamos actualizar nuestro paradigma de liderazgo.

De acá se despliegan las preguntas que buscan cambiar el nuevo paradigma del liderazgo.

¿Qué tiene que cambiar en nuestras organizaciones para asegurar el éxito y la sostenibilidad de nuestro negocio?

¿Cuáles han sido las experiencias globales que han generado mejoras sostenibles en resultados y han producido cambios culturales que marcan la diferencia?

¿Qué transformación necesita un líder para lograr equipos cohesionados y comprometidos?

El Nuevo Paradigma de Liderazgo ha sido concebido como una experiencia para líderes que desean crear y tener colaboradores fieles, que busquen aportar valor a sus clientes, que incentiven a las personas trabajar con ilusión y compromiso impulsando el crecimiento y la sostenibilidad del negocio.

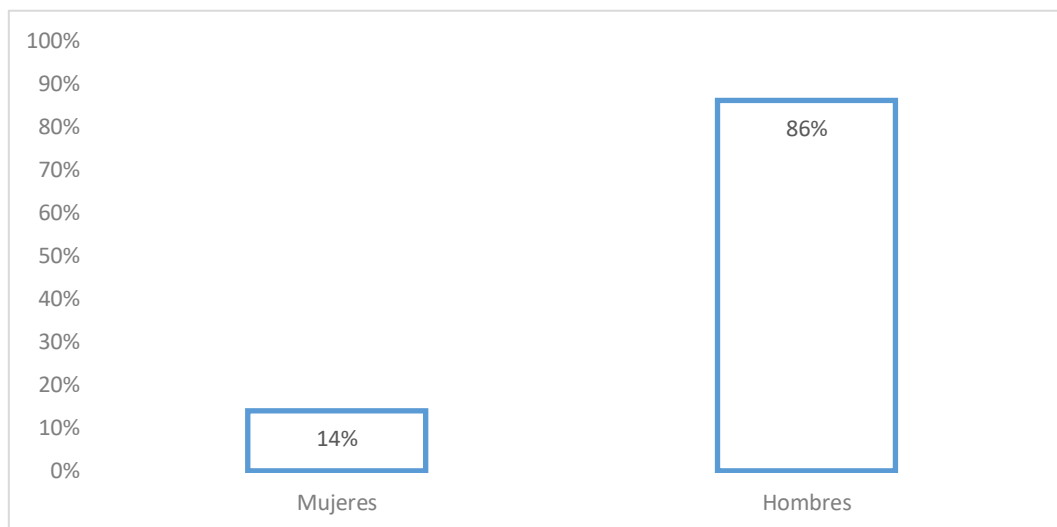
En el caso de las mujeres ha sido más difícil el poder tomar este rol ya que a través de la historia, siempre se les contemplo como una figura de hogar, la que estaba a cargo de los hijos y los oficios domésticos, quitándole todo tipo de oportunidad, de superación y desarrollo. La presencia de las mujeres en equipos directivos o gerenciales conlleva a un estilo de liderazgo más participativo, la influencia que estas generan refleja una mayor motivación y mejores resultados. Se dice que las empresas son más proclives a fomentar políticas favorables de conciliación. Por tanto, uno de los retos actuales para el liderazgo femenino consiste en que su influencia sea más palpable en equipos directivos mixtos.

Las discrepancias que existen en los puestos corporativos van relacionadas al género y el estilo de liderazgo que este trasmite, esto ha empezado a cambiar a partir de las últimas dos décadas. Sin embargo, en los más recientes estudios organizacionales, el género sigue quedado estancado, se siguen viendo de forma mayoritaria a nivel de las empresas que los cargos más relevantes los siguen ocupando los hombres.

También nos planteamos la pregunta si los hombres y las mujeres que ocupan puestos de liderazgo se comportan de modo distinto, asumiendo que cada género se rige por los mismos comportamientos.

El acceso femenino a cargos de dirección y liderazgo vislumbra una presencia minoritaria de mujeres en la base de la pirámide organizacional, respecto a los hombres. Se evidencia allí una marcada discriminación hacia este género en lo referente a: posibilidades de ascenso, obtención de salarios equivalentes a los de sus pares masculinos y la permanencia en cargos de liderazgo y de poder.

En el siguiente gráfico, tomado de las estadísticas recientes para Costa Rica por UCCAEP y la OIT en el 2019, donde podemos apreciar como de manera abismal el porcentaje de mujeres versus el de hombres en cargos de relevancia, como: Presidencias ejecutivas, CEO, cargos corporativos y gerencias aún el género femenino sigue rezagado, siendo Costa Rica uno de los últimos lugares de los países de la región que tienen una baja participación de la mujer en el mercado laboral, solo estando por encima de Guatemala, México y Honduras

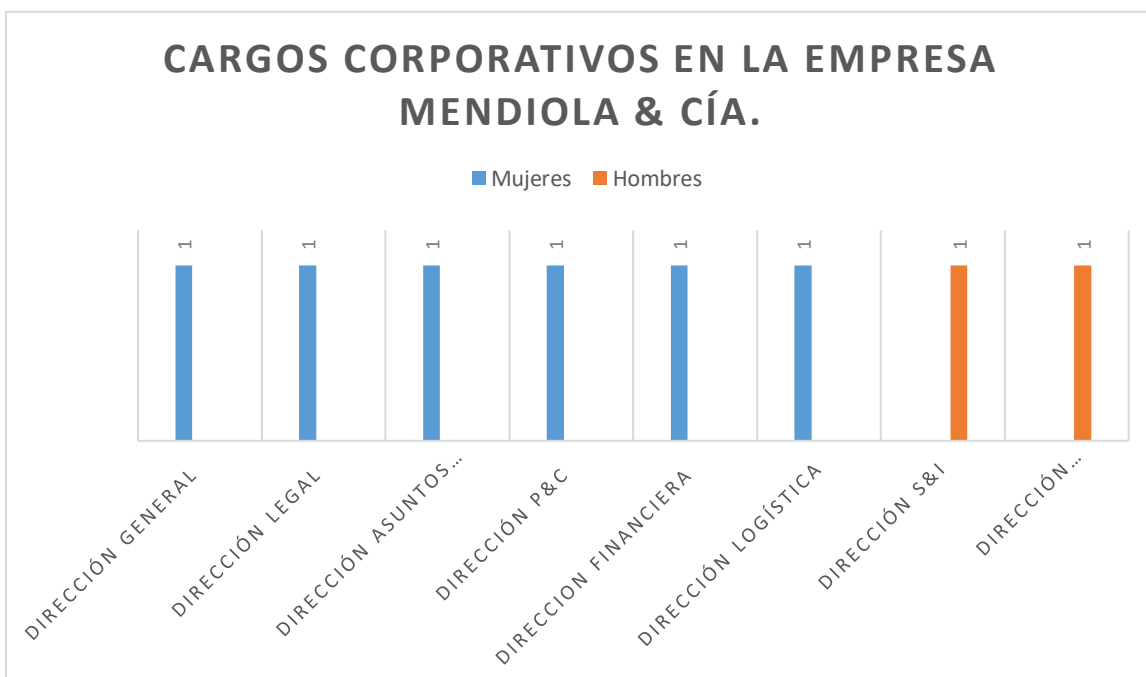


*Figura 2. Estadística de cargos en C.R. por género en puestos de alta gerencia*

Fuente: UCCAEP, 18 de julio del 2019

Este estudio también demostró que, en el caso de las mujeres en cargos de mayor relevancia, en las empresas de menor tamaño es más fácil ver una mujer ocupando un cargo de estos que en las empresas de mayor tamaño donde el género masculino sigue siendo el líder en ocupación de estos cargos

En el siguiente gráfico, veremos la distribución actual que tiene la filial Mendiola & CÍA. para la trasnacional Philip Morris International, esta estadística está basada en los puestos de alta dirección que tiene actualmente la CÍA en Costa Rica.



*Figura 3. Distribución de cargos corporativos en Mendiola & CÍA. S.A.*

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar para este ejemplo de las ocho direcciones que tiene la filial en Costa Rica, seis de estas son ocupadas por mujeres y solo dos por hombres, otro dato relevante es que la Dirección General es liderada por una mujer.

Todas estas direcciones tienen a su cargo toda la operación en Costa Rica, Centroamérica y el Caribe para sus siglas CARICAM, desde la filial se llevan a cabo todas las operaciones que demanda el mercado, tanto en la parte operativa como la administrativa. (INTERNATIONAL, 2015)

La temática de estudio muestra básicamente 3 temas relevantes como son: El liderazgo, el género, clima organizacional, neurociencia y la administración.

### **2.2.1 Estilos de liderazgo**

De acuerdo con el papel que desempeña un líder siempre influirá de forma positiva o negativa hacia sus subordinados, siempre existirán los líderes buenos y los no tan buenos, quienes lo medirán son las personas que estos tengan a cargo.

Desde hace muchos años se hablan de los diferentes estilos de liderazgo y las características que lo definen. Estos estudios fueron influyentes y dieron pie para ir desarrollando las teorías más actuales.

Existen muchos tipos de liderazgo, cada uno se aplica según la personalidad del líder o el requerimiento de la industria. Dentro de los principales tipos de liderazgo están:

#### **1. Liderazgo laissez-faire:**

El tipo de liderazgo laissez-faire, también conocido como liderazgo delegativo, su estilo es la no intervención y falta de realimentación constante. El nombre hace referencia

a la palabra francesa “dejar pasar” o “dejarlo ser”. Este tipo de líder solo interviene cuando es necesario y en muchas ocasiones.

Su estilo se basa en que los colaboradores con más experiencia saben hacer su trabajo y cumplirán por sí solos las tareas y objetivos asignados.

(Guerri, 2020)

## 2. Liderazgo autocrático:

El liderazgo autocrático solo implica las decisiones del líder sin ser tomada en cuentas las de sus subordinados. El líder concentra todo el poder y nadie desafía sus decisiones. Es un tipo de liderazgo unidireccional, los subordinados solo deben obedecer las decisiones que establezca el líder.

(Guerri, 2020)

## 3. Liderazgo democrático:

También conocido como liderazgo participativo, el líder hace participe al grupo de trabajo, en conjunto se promueve el dialogo lo cual genera entusiasmo entre los mismos, pero la decisión final solo es tomada por el líder.

(Guerri, 2020)

## 4. Liderazgo transaccional:

Como lo dice la palabra “Transaccional”, este tipo de liderazgo se basa en transacciones, buscando promover mediante incentivos o premios, que los colaboradores logren los objetivos.

(Guerri, 2020)

#### 5. Liderazgo transformacional:

Los líderes transformadores son los que emplean los más altos niveles de comunicación con sus subordinados, logrando influir de forma positiva a los demás y así logrando transformar a las personas y generando un clima laboral bueno.

(Guerri, 2020)

### **2.2.2 Características de un líder**

Todo líder debe poseer características especiales que lo distingan de los demás colaboradores, cuando no se poseen estas competencias esto puede ser muy perjudicial.

Una de las principales características es la "Adaptabilidad", que es la capacidad de adaptarse a los cambios, a las personas, a las decisiones de la compañía, a los cambios de la industria. Esa característica hace la diferencia entre los líderes.

Otras importantes en destacar son:

- Capacidad para establecer el rumbo correcto.
- Visión y comunicación para que el equipo tenga total claridad sobre la importancia del trabajo.
- Habilidad de acompañar y enseñar.
- Cualificación para imponer límites y delimitar funciones.
- Transparencia

### **2.2.3 Diferencia entre poder y liderazgo**

El poder es la capacidad de limitar el derecho de escoger a los demás, este ejercido desde el que le concede el mismo. Según el autor (Rosello, 2018) el poder es la capacidad de obrar, de influir, de realizar proyectos, de ejecutar funciones.

A lo largo de la historia han existido muchos líderes en diferentes campos como: el político, social, académicos, entre otros. Estos muchas veces tienen el poder y la capacidad de tomar decisiones y sobre todo poder de influir en muchas personas.

También existen las personas que, por su rango o estatus social, económico, influencia familiar y de renombre a estos se les otorga el título de como personas con poder, pero no se debe confundir ya que este poder no es el mismo al que va ligado con la autoridad, mas es un poder por su estatus.

Es importante mencionar la diferencia que tiene una persona con poder a un líder en una organización, se dice que cuando un líder gobierna una grupo de personas pero le falta autoridad frente a sus subordinados este difícilmente podrá dirigir grupos de trabajo o pueda liderarla de forma correcta, pero si un líder goza de características extras como competencias, destrezas, poder de comunicación y si le sumamos la experiencia, este será una figura para sus seguidores y si además de todo lo antes mencionado tiene poder será seguido con facilidad.

En el caso contrario si esta persona solo ostenta poder por la condición de su cargo y no tiene las competencias de un líder las personas lo seguirán, pero no por ser un ejemplo, si no por temor, miedo y represarías y no será seguido por convicción.

Para el autor (Rosello, 2018) la autoridad se gana a pulso, a través del modo de obrar, a nadie se le atribuye a priori solo se le otorga a posteriori, cuando se ha visto reiteradamente como actúa, como resuelve situaciones, como toma decisiones y como se implica personalmente en la acción.

#### **2.2.4 Tipos de poder**

- El poder coercitivo:

Basado en la coerción que ejerce una persona sobre otra, el subalterno se muestra con temor y hace lo que indica esa persona por miedo a ser castigado.

(Guerrero, 2019)

- El poder de recompensa:

Como su nombre lo indica, existe una esperanza en las personas de recibir algún tipo de premio si cumple con las órdenes.

(Guerrero, 2019)

- El poder legítimo:

Es el tipo de poder que hablábamos más arriba, donde la persona lo adquiere por el puesto que ocupa dentro de la organización.

(Guerrero, 2019)

- El poder de competencia:

En este caso las personas perciben al líder con alto nivel de competencias superiores, por lo que se acatan a sus órdenes.

(Guerrero, 2019)

- El poder de referencia:

En este caso el líder es admirado por su actitud, rasgos de personalidad, su forma de ser con los demás, esto hace que los subalternos le sigan y quieran ser como él.

(Guerrero, 2019)

De los poderes mencionados anteriormente los tres primeros son adquiridos dentro de la organización por el puesto brindado, a diferencia de un líder será que influirá por sus competencias, capacidad de dirección esto será que lo distinguirá de la persona que solo tiene poder, esto lo hará diferente y digno de imitar.

<b>Persona con poder</b>	<b>Persona con liderazgo</b>
Solo habla y ordena	Analiza, escucha y actúa
Centralización	Escucha la opinión de los demás
Se le teme	Se le respeta
Impone la autoridad	Gana la autoridad con esfuerzo
Hay que obedecerlo	Se le sigue de manera natural

*Tabla 1. Características del poder y el liderazgo*

Fuente: Creación propia

### **2.2.5 Género y liderazgo**

El conflicto entre género y liderazgo ha sido afrontado apenas desde las últimas dos décadas. Muchas luchas del pasado le han dado a la mujer poco a poco derechos esenciales que por su género no le eran permitidos, pero a hoy falta mucho camino que recorrer en el tema de igualdad. Sin embargo, hay muchos otros lugares en el planeta donde este progreso está muy lejos de la realidad que disfrutaban sociedades y países desarrollados. En la actualidad en algunos rincones del mundo hay muchas mujeres que a hoy no gozan de los derechos y la libertad como cualquier otra.

Entre las desigualdades actuales que viven las mujeres, están los temas laborales como el ocupar puestos de alta gerencia en diferentes empresas y en diversos negocios y la equidad salarial.

La incorporación de las mujeres al trabajo remunerado ha sido un aspecto fundamental en el mercado laboral durante los últimos años, gracias al acceso de las mujeres a la formación y a los cambios de la legislación laboral, prohibiendo así la discriminación por razones de sexo. Aunque no se ha resuelto el problema de segregación que actualmente siguen sufriendo las mujeres. En esta línea, la mayoría de los informes estadísticos muestran que las mujeres perciben salarios más bajos que los hombres, su índice de desempleo es superior, disfrutan de menos autonomía laboral y tienen menos oportunidades de promoción.

Existe un gran debate entre los que consideran que existen dos tipos de liderazgo en función del género, diferenciando el de directivos y directivas, y los que, por el contrario, consideran que no existen tales diferencias o que por lo menos, no se deben al género. Acá nos planteamos la pregunta si:

¿Es lo mismo ser un líder hombre o mujer?

El liderazgo de hombres y el liderazgo de mujeres han sido asociados a estereotipos masculinos a través de la historia como: la competitividad, agresividad, determinación y autoritarismo y estereotipos femeninos como: pasividad, emotividad, sensibilidad y parte humana. . El que los hombres personifican un estilo de liderazgo masculino mientras que las mujeres asumen un tipo de liderazgo femenino, es apresurado; pues cualquiera de los dos estilos puede ser, adoptado tanto por hombres como por mujeres en sus estrategias laborales.

Cuando se habla del liderazgo asociado a la mujer, este sea vinculado hacia el cuidado de la familia y el hogar y relacionado a su escasa o nula experiencia directiva, lo cual inciten a esta a buscar aprobación a través de modelos flexibles y amigables hacia sus subordinados.

Existe en las organizaciones tradicionales una fuerte presencia masculina en puestos corporativos, donde las mujeres que lleguen a ocupar alguno de los cargos deben adoptar estilos masculinos careciendo de los propios de la mujer.

También es cierto que las tendencias del liderazgo femenino han sido efectivas y han logrado posicionarse entre las entidades y CÍAS reconocidas como el caso de la presente investigación para la empresa Mendiola & CÍA. Estas organizaciones enfrentan un momento difícil de demandas externas, regulaciones y cambios, donde las mujeres de forma eficaz ofrecen alternativas y propuestas organizacionales más democráticas y participativas; que resultan ser mejores que los esquemas masculinos tradicionales

donde muchas veces llevan al declive asociados al autoritarismo, la ambición y la búsqueda del poder.

### 2.2.6 Estilo directivo masculino y femenino en liderazgo

Se cree que las mujeres y los hombres tienen un estilo diferente de liderar por su condición de género. En muchos estudios se menciona que ambos están preparados para poder realizar esta función sin problema alguno y que el estilo es algo que se trae o que se implementa según la demanda de la organización.

También para diferentes autores según el género las características del liderazgo que se van a aplicar variaran, lo veremos detallando en esta tabla:

Hombre	Características	
	Competitivo	Llamado
	Jerarquizado	tradicional
	Riguroso	
Mujer	Intuición	Llamado
	Compresión	femenino natural
	Colaboración	

*Tabla 2. Características del liderazgo según género*

Fuente: Creación propia

### 2.2.7 Teoría del liderazgo

Existen diferentes teorías para comprender por qué grandes personas se convierten en grandes líderes

Las personas siempre han estado interesadas en temas de liderazgo a lo largo de la historia y sus diferentes conceptos que detallaremos a continuación:

- Teorías del gran hombre:

Esta menciona que los líderes nacen con las características internas que los hacen sobresalir en diferentes áreas, algunas de ellas como: carisma, don de gente, habilidades sociales entre otros.

(Zaballos, 2020)

- Teoría de los rasgos:

Esta teoría es similar a la anterior, lo que indica es que muchas personas nacen con rasgos de sus familiares para ser líderes, esta conversa los rasgos de personalidad y comportamiento que contribuyen al liderazgo. La clave está en la personalidad. Las personas con rasgos similares pueden tener diferentes estilos para liderar.

(Zaballos, 2020)

- Teoría de contingencia:

Estas enfatizan el estilo del liderazgo que emplee el líder según en la situación que se encuentre, en esta teoría interviene mucho las diferentes variables que presente en su entorno.

(Zaballos, 2020)

- Teorías situacionales:

Esta teoría es similar a la de contingencia, solo que la hace diferente a que el líder cambia su estilo de liderazgo de acuerdo con la situación en la que se encuentre.

(Zaballos, 2020)

- Teoría del comportamiento:

Esta teoría habla básicamente de que el liderazgo se aprenderá a través de observación y enseñanza desde pequeño o viendo comportamientos aprendidos en edad adulta, donde se ejemplifica que el liderazgo puede ser aprendido por modelación.

(Zaballos, 2020)

- Teorías participativas:

Esta teoría lo que busca es integrar a los demás en los roles que tiene el líder, se considera que incluir a los subordinados en la toma de decisiones y otros temas. Esto repercute en una buena reputación que obtendrá el líder hacia los demás.

(Zaballos, 2020)

- Teoría de gestión o transaccionales:

Estas teorías basan el liderazgo en un sistema de recompensas o incentivos. También se castiga si no se cumplen con los objetivos propuestos. En resumen, es un sistema de recompensas y castigos.

(Zaballos, 2020)

- Teoría de relaciones o transformacionales:

Son que las teorías que se centran en conexiones formadas entre líderes y seguidores y que no solo se basa en el rendimiento del grupo, sino que también se interesa que cada uno pueda desarrollar su potencial.

(Zaballos, 2020)

Del Gran Hombre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios del siglo XX</li> <li>• Grandes líderes de la historia</li> </ul>
De los Rasgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la década del 1920</li> <li>• comportamientos, sus rasgos y características</li> </ul>
Del comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la década del 1940</li> <li>• En lo que hace el líder</li> </ul>
De la Contingencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la década del 1960</li> <li>• En la eficacia del liderazgo y la situación en la que se desarrollan las actividad.</li> </ul>
De la Influencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El enfoque principal de esta teoría es el liderazgo carismático</li> </ul>
De las relaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la década del 1980</li> <li>• Transaccional y Transformacional</li> </ul>

*Figura 4. Teorías sobre liderazgo*

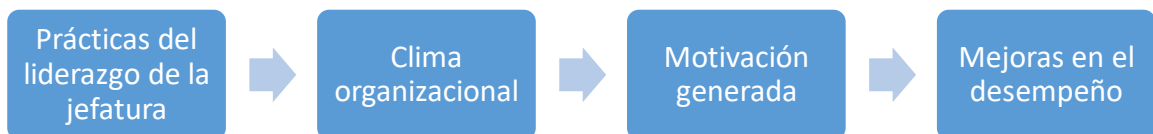
Fuente: Recuperado de: <https://n9.cl/nw4on>

### 2.2.8 Importancia del liderazgo en el clima laboral

El concepto de clima laboral ha sido debatido desde hace muchos años por diferentes autores, esas teorías a hoy se mantienen vigentes definiéndolo como una dimensión de la calidad de vida laboral que tiene una gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano en una organización. El clima son las características del medio ambiente que se dan en el lugar de trabajo, estas son percibidas por los colaboradores de forma directa o indirecta.

Para nuestro tema de estudio el clima laboral va relacionado con el tema del liderazgo ya que este va de la mano a factores asociados como: la productividad, el compromiso. Desarrollar un buen clima laboral no solo depende de los departamentos de Talento Humano, este se va formando en todas las áreas laborales y quién es su principal ejecutor es el líder del grupo. En cada departamento se va creando el clima laboral, desde la perspectiva y motivación que tenga el subordinado, es ahí donde el líder debe tener siempre buena comunicación para detectar cuando el grupo de trabajo percibe un clima laboral bueno o malo.

El desarrollo de un buen clima laboral siempre irá de la mano con el desarrollo y consecución de los objetivos. El liderazgo definitivamente siempre será un factor crucial en el clima laboral y por ende en el impacto que este tenga en la conducta de los colaboradores.



*Figura 5. Causa y efecto del clima organizacional*

Fuente: Elaboración propia

En el diagrama anterior podemos apreciar como el liderazgo se posiciona de primero en las prácticas que ejerza el líder, cuando éstas son correctas los resultados se verán reflejados en el clima laboral, los trabajadores al tener un buen ambiente, comunicación y motivación por parte de la jefatura darán un resultado favorable cuando se evalúe esta matriz. Por ende, la motivación a querer seguir trabajando y conseguir los objetivos día a día estará muy presente en el equipo de trabajo e influirá para poder establecer mejoras en el desempeño.

### **2.2.9 La neurociencia en el liderazgo**

Dentro de las ciencias biomédicas nace un nuevo término llamado Neurociencia que son las ciencias relacionadas con el estudio del cerebro y las reacciones nerviosas en las personas. Esta disciplina cada vez ha encontrado más áreas de aplicación como en el campo del Marketing y los Recursos Humanos, de esta última se desprende el nuevo término llamado Neuroliderazgo, el cual se ha ido posicionado en el mundo laboral y ha traído a las organizaciones muchos beneficios. Este se basa en desarrollar destrezas de liderazgo entendiendo como funciona el cerebro y aplicando procesos para poder desarrollar esas destrezas, esta se ha convertido en una disciplina de ayuda para muchas organizaciones. Hoy en día grandes compañías a nivel mundial están apostando por este mecanismo para mejorar el rendimiento de sus directores, gerentes y equipos de trabajo.

El neuroliderazgo lo que busca es practicar un liderazgo consciente, para los expertos en esta nueva disciplina se pueden modificar: patrones, estrategias y creencias donde los líderes puedan potenciar sus capacidades y adoptar responsabilidades en la toma de decisiones.



Figura 6. Funcionamiento de la Neurociencia organizacional

Fuente: <https://n9.cl/20wl>

Según la Escuela Europea del Coaching, los beneficios del liderazgo consciente basados en Neuroliderazgo en las organizaciones son múltiples:

- El líder consciente es capaz de liderar sin miedo, festejando los éxitos.
- Además, tiene capacidad para reconocer y reclutar talento.
- En su equipo trata de ampliar la autonomía y el compromiso de sus miembros, invitándolos a abandonar su 'zona de confort' y a correr riesgos.
- Contribuye a hacer realidad la visión de la compañía, al ser capaz de alinear los retos del equipo con los objetivos estratégicos de la empresa.

Es consciente de cómo evoluciona el sector que le rodea y, en consecuencia, detecta nuevas oportunidades y amenazas, así como cuáles son las perspectivas de los diferentes grupos de actuación que se relacionan con la organización.

(Remica, 2017)

Con los nuevos métodos donde se explora el cerebro, los investigadores están descubriendo más detalles fisiológicos, acerca de cómo cada emoción en el ser humano

prepara al organismo para una clase distinta de respuesta. Gracias a esto se han empleado en diferentes campos que buscan solo el bienestar emocional y mental de los colaboradores.



*Figura 7. Evolución del cerebro humano*

Fuente: <https://n9.cl/t1s5>

Entender la aplicación de la neurociencia en las empresas es fundamental cuando se conoce sobre los beneficios que esta le aporta a la organización, sobre está existen estudios científicos que respaldan los múltiples beneficios que brinda. El fin primordial que busca esta ciencia es aportar un valor añadido a lo que se trabaja en temas de coaching, el poder entender que acciones se deben realizar en los cerebros de las personas por medio de esta técnica para lograr un rendimiento idóneo, que estos se enfoquen en sus objetivos y sean más innovadores.

Para (Blanco, 2019) el Neuroliderazgo representa una perspectiva revolucionaria y novedosa en cuanto a la conceptualización del liderazgo y de los factores clave para su ejercicio eficaz. Una visión que relaciona la comprensión del funcionamiento cerebral,

su anatomía y su fisiología con, la base neuronal del liderazgo y del management que se concentra en la observación, medición y descripción de los procesos cerebrales. Así se explican la conducta (desempeño), la toma de decisiones, la motivación, la regulación emocional, las relaciones interpersonales y sociales en general, la inteligencia y aprendizaje individual y colectivo, entre otros aspectos vinculados al mundo organizacional y del ejercicio del liderazgo.

Unificado al neuroliderazgo este enseñará a cada líder a desarrollar habilidades y competencias por medio de la función del cerebro como establecer un mejor ambiente en la organización logrando ser una necesidad actual en las empresas, el cual consigue promover la reflexión y activar el circuito del placer, centrándose en el disfrute, en el compañerismo, en la humildad y en la pérdida del miedo a perder (aversión al riesgo), lo que genera endorfinas y dopamina.

Para la neurociencia el cerebro puede verse como un equipo eficaz de autoaprendizaje, siempre han estado asociados los hemisferios derecho e izquierdo del cerebro la personalidad que se tenga en temas de liderazgo, muchas de estas vienen por factores genéticos que desde pequeños nos hace inclinarnos a diversos gustos como: el arte, los números, habilidad para relacionarnos o a liderar grupos. El otro porcentaje lo vamos desarrollando con forma vamos creciendo, por eventos complejos e importantes que ocurren en nuestra vida y nos marcan tanto que nos hacen desarrollar el tipo de personalidad o por el área profesional en el que nos desarrollemos.

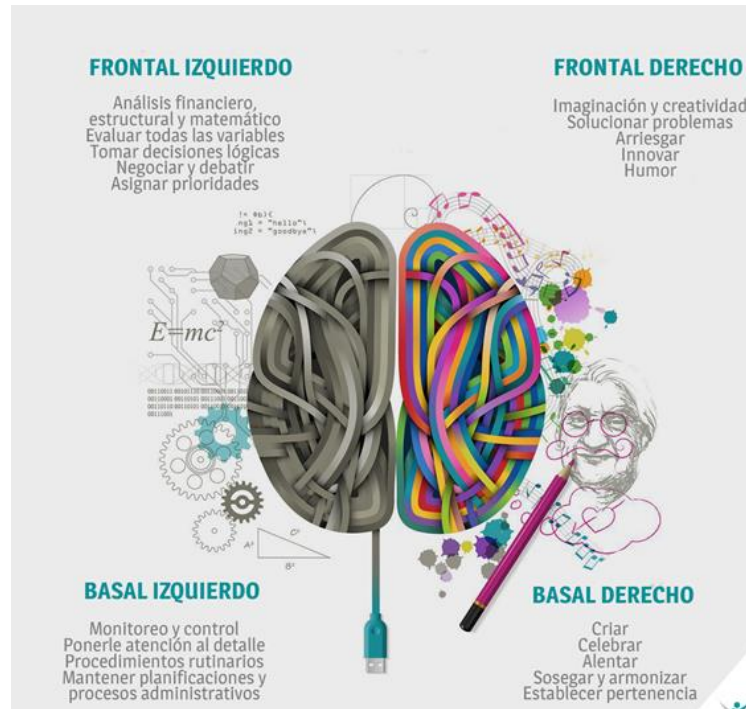


Figura 8. Funcionamiento fisiológico del cerebro

Fuente: <https://n9.cl/29bm>

### 2.2.10 Administración efectiva y liderazgo

En los años anteriores el líder era visto como una persona que solo controlaba, que solo realizaba actividades de control y supervisión nada más. El tema de liderazgo para las épocas pasadas era solo una palabra sencilla y elemental para muchos.

La evolución de los líderes viene desde las antiguas civilizaciones como las de Egipto, Babilonia, China, entre otras. Donde desde esas épocas se daba el liderazgo organizacional, siendo líderes muchas veces sin saberlo ya que ayudaban convirtiéndose en modelo y una tribu o comunidad le empezaba a seguir.



*Figura 9. Liderazgo en las antiguas civilizaciones*

Fuente: <https://n9.cl/xdqw>

Las empresas en la actualidad buscan que los líderes sean personas transparentes, sean participativos, más accesibles, abiertos al cambio, que compartan los valores y los principios que tiene la organización y sean transmitidos de forma efectiva a los demás, así logrando empoderar a las personas en esa ideología de cambio y de logros.

El liderazgo siempre va de la mano con la administración, es claro que, si se ejerce un liderazgo adecuado, la gestión administrativa será más eficiente y junto a los demás principios que la componen como lo es el organizar, el dirigir, el controlar las compañías tomarán un rumbo adecuado y lograrán en conjunto conseguir todas las metas propuestas en los planes de trabajo.

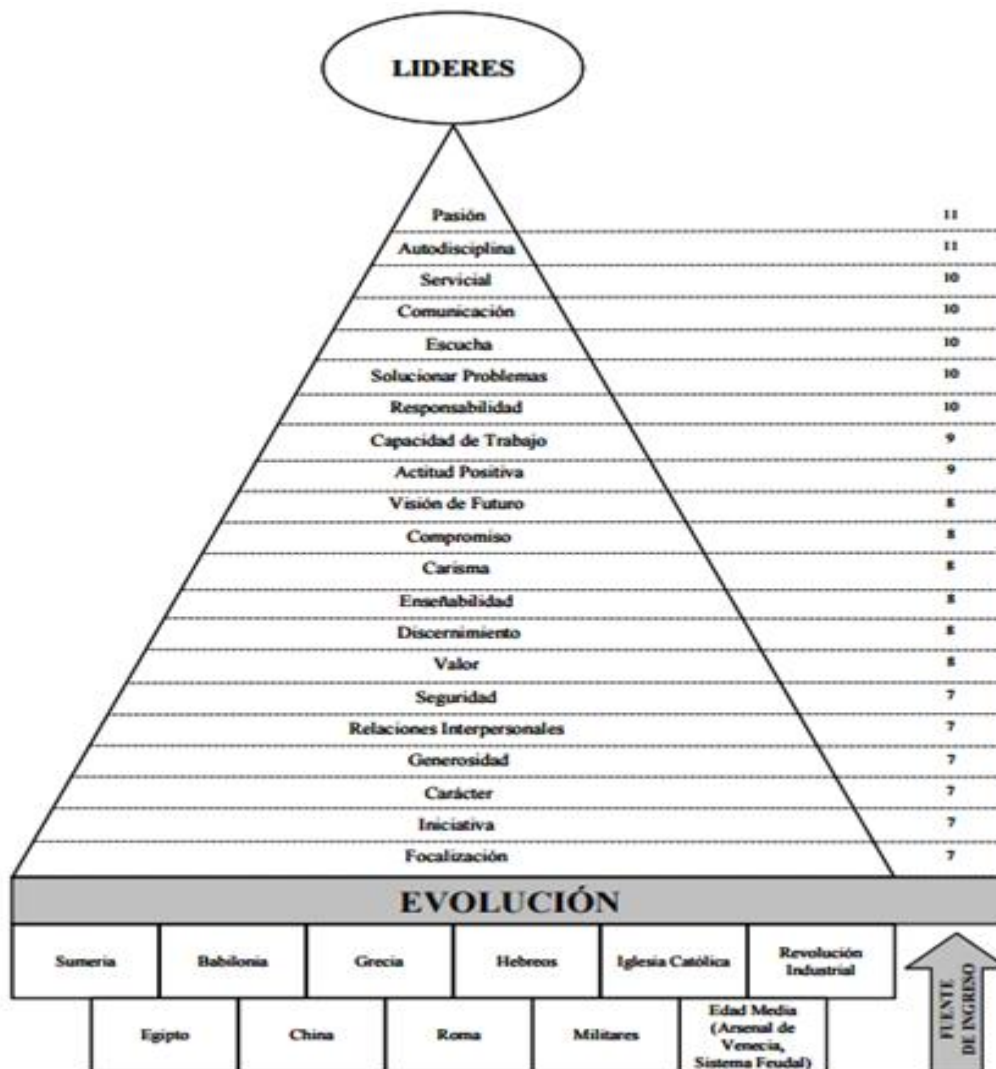


Figura 10. Evolución del liderazgo

Fuente: <https://n9.cl/f231>

La ilustración anterior nos muestra la evolución que han tenido los líderes a través de la historia

### 2.2.11 Los retos del líder actual

Los grandes retos del líder de hoy son muchos, con la evolución que se ha dado en este tema toda organización apuesta primordialmente en el desarrollo de competencias y habilidades, sin dejar de lado el entorno de las empresas actuales que ya nos son las mismas de antes, estas están en un cambio constante y que necesitan líderes fuertes para hacerle frente ante las crisis.

Dentro de los retos más importantes del líder del siglo XXI están:

- La conciencia del liderazgo:

Este nos habla que hoy en día se le da más importancia al tema de los buenos líderes y lo necesarios que son en toda organización. Si no se tiene conciencia de lo importante que es un líder para las organizaciones será más difícil alcanzar el éxito.

(Gamelearn, s.f.)

- Innovación constante:

La innovación siempre será un factor clave para toda empresa, si no se está renovando puede desaparecer. El entorno y la competencia a la que se enfrentan día a día hace muchas veces cambiar de estrategias para poder hacerle frente. Es ahí donde se necesita líderes creativos y participativos que fomenten y desarrollen la innovación de la mano con sus subordinados.

(Gamelearn, s.f.)

- Inteligencia colectiva:

Las organizaciones de hoy en día tienen más estructuras verticales, donde no todos los colaboradores pueden colaborar al mismo tiempo y de la misma forma. Por tal motivo la tendencia lo que busca es que esos modelos sean horizontales y se base en la colaboración.

(Gamelearn, s.f.)

- Liderar el cambio:

El cambio en los líderes de hoy es la adaptabilidad y el tener la capacidad de adaptarse a los cambios constantes que se dan, esto irá de la mano con el adaptarse a las personas y a las nuevas generaciones, buscando un modelo más flexible. El líder futuro está llamado a ser el líder del cambio.(Gamelearn, s.f.)

- Inteligencia emocional y soft skills:

Esto son las competencias sociales que debe tener un líder, hoy en día son una de las aptitudes más demandadas en muchas empresas. Estas son básicamente habilidades para persuadir, convencer e influir en los demás.

(Gamelearn, s.f.)

- Conectividad:

La conectividad hoy en día es fundamental, una empresa debe proveer a sus empleados los equipos necesarios y con tecnologías modernas para que estos puedan

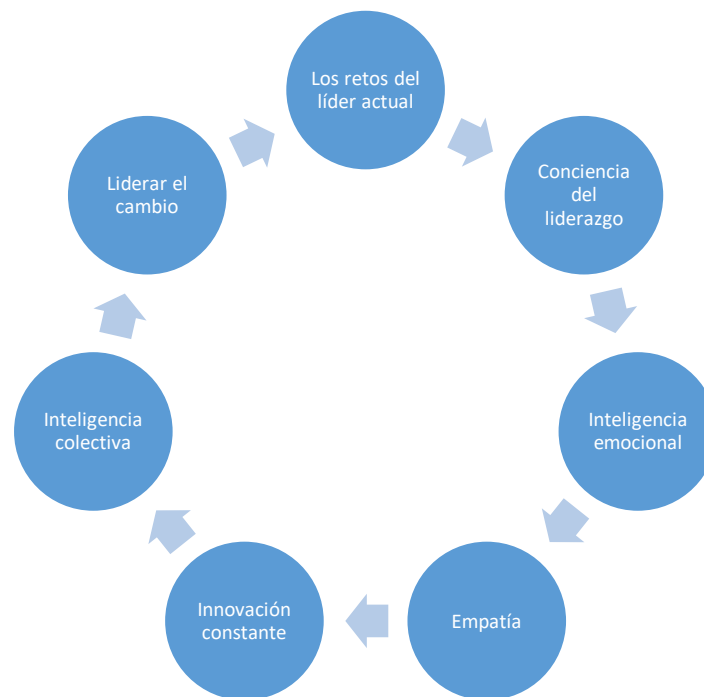
desarrollar de forma correcta y más productiva las funciones que les asigne. El liderazgo se servirá de estas tecnologías para mejorar procesos y obtener ventajas competitivas.

(Gamelearn, s.f.)

- Empatía:

El líder de hoy debe ser un mentor, generadores de energía, de confianza, dignos de ser imitados y seguirles de forma fiel. Para compartir una visión el liderazgo debe apelar a la emoción y convertirse en una fuente de motivación para los demás.

(Gamelearn, s.f.)



*Figura 11 Los retos del líder actual*

Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### 3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Existen tres enfoques de investigación que son: cuantitativo, cualitativo y mixto. Cada uno tiene su particularidad, (R., 2014) comenta que el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Además, utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p.4).

Mientras que el enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación, este no tiene una secuencia lineal, lo que lo hace más dinámico a tal punto que este puede variar con cada estudio (R., 2014)

Esta investigación utiliza el enfoque de naturaleza cualitativa, ya que las técnicas utilizadas son la observación y la implementación de instrumentos como entrevistas por medio de cuestionarios y diferentes referencias. Con esto lograremos determinar las opiniones, ideas y pensamientos que tienen los colaboradores sobre las líderes en su gestión, también en que tan importante es un buen liderazgo, entre otros temas.

Se realizarán procedimientos como la observación a los colaboradores del área Comercial y Corporativa, logrando recolectar todos los datos posibles que permitirán una mejor interpretación de la información recolectada.

### **3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

El alcance de una investigación se puede clasificar en: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. (R., 2014) los describe de la siguiente manera:

“Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”.

En el exploratorio se indagará un tema poco conocido o de reciente descubrimiento, en el descriptivo se profundiza más el alcance que en el anterior, en el correlacional solo aplicará para estudios cuantitativos y el explicativo o causal busca el porqué de los hechos, estableciendo la relación de causa y efecto.

Dicha investigación se considera de carácter descriptiva, ya que, por medio de la recolección de datos en la Organización, se podrá plantear una propuesta de mejora para los líderes actuales.

### **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

(R., 2014) define el diseño de la siguiente manera: “el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida que se desarrolla para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema” (p.128). Esto una vez que se haya definido el planteamiento del problema y el alcance de este.

Con respecto a la investigación transversal, (R., 2014) manifiesta: “Los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (p. 39).

Esta investigación tiene un diseño temporal transversal al ser su propósito primordial el análisis mediante los instrumentos ya mencionados para proponer, recomendar e implementar técnicas de liderazgo transformacional y demostrar a otras organizaciones la importancia de oportunidades de trabajo a las mujeres, durante el segundo cuatrimestre de 2020.

### **3.4 UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO**

De acuerdo con (R., 2014) la unidad de análisis es un segmento de contenido textual, auditivo o visual que se analiza para generar categorías. Esta indica quiénes van a ser medidos, es decir, los participantes o casos a quienes, en última instancia, se aplicará el instrumento de medición.

En esta investigación, los sujetos de estudio son los colaboradores de las Direcciones Corporativas y del área comercial de la empresa Mendiola & Cía., filial del Philip Morris International (PMI) en Costa Rica, con edades comprendidas de 20 y 55 años, en la provincia de Heredia, Costa Rica, durante el bienio 2018-2020.

### **3.4.1 Población**

También se le conoce como universo, es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado, donde se desarrollará la investigación”.

En el caso de este trabajo, la población o universo está conformado por todos los colaboradores de las Direcciones Corporativas y del área comercial, los cuáles son el objeto de estudio de la investigación.

### **3.4.2 Tipo de muestra**

(R., 2014) define a la muestra como “un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y deben ser representativos. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos universo” (P.175). Adicionalmente menciona que la muestra se categoriza en dos grandes ramas, muestra probabilística y la no probabilística.

De manera que, en las muestras probabilísticas, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra y, por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis.

Por el contrario, las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador (R., 2014)

La presente investigación se hará con un procedimiento de muestreo no-probabilístico puesto que sólo se entrevistará a personas de Mendiola & CÍA, de las áreas Corporativa y Comercial que acepten participar en la presente investigación.

Esta investigación utiliza el muestreo no probabilístico, utilizando como procedimiento el muestreo por conveniencia. Se utilizará el muestreo por conveniencia por el acceso y disponibilidad que se tiene a la información.

### 3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Los criterios de inclusión y de exclusión refiere a condiciones específicas con las que debe o no contar un individuo para ser parte o no de la muestra seleccionada. A continuación, se detallan los criterios seleccionados:

<b>CRITERIOS DE INCLUSIÓN</b>	<b>CRITERIOS DE EXCLUSIÓN</b>
Colaboradores de las Direcciones corporativas	Colaboradores con menos de 1 año de laborar.
Colaboradores del área comercial	Colaboradores que no laboren para el área comercial.

*Tabla 3. Criterios de inclusión y exclusión*

Fuente: Elaboración propia, 2020

### 3.4.4 Cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con participantes

Es importante mencionar que, para tener un resultado favorable y real en cuanto al desarrollo de dicha investigación, es necesario apegarse a los lineamientos propuestos

por la empresa, también es vital mantener orden y la transparencia en el manejo de la información que sea brindada tanto por parte de la CÍA como por parte de los participantes en esta investigación.

Para poder elaborar una propuesta de mejora es necesario que los datos se recopilen de primera mano por las personas que trabajan dentro de la CÍA. Por lo tanto, se llevarán a cabo encuestas digitales y cuestionarios, que se les facilitara a los funcionarios el enlace por medio del correo electrónico para entren directamente al sitio. La idea es utilizar herramientas que agilicen y dinamicen este proceso para no interrumpir con la jornada laboral.

Primeramente, se realizarán reuniones con la directora de People & Culture la Sra. Lucila Wynen y la Sra. Natalia Gaspar Directora Legal así también habrá una presentación de las preguntas que se estarán realizando en la encuesta para obtener el aval por parte de la organización. Esto con el fin de recibir una realimentación por parte de ellos para conocer si hay alguna limitante o modificación requerida y que se cumplan con los lineamientos que se establecen. Posterior al visto bueno por parte de la Dirección, se reunirán a los participantes para explicarles los objetivos de la investigación, además de la mecánica que se estará empleando para realizar los cuestionarios

### 3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

En una investigación, es fundamental definir los instrumentos que se van a utilizar para recopilar la información con la que se va a trabajar posteriormente. (R., 2014) los define como “cualquier tipo de recurso que utiliza el investigador; para allegarse de información y datos relacionados con el tema de estudio”. Por medio de estos

instrumentos, el investigador obtiene información sintetizada que podrá utilizar e interpretar en armonía con el Marco Teórico. De manera que los datos recolectados están íntimamente relacionados con las variables de estudio y con los objetivos planteados.

Para llevar a cabo la recolección de información necesaria para desarrollar la investigación, se tomarán en cuenta datos de diferentes fuentes. Se delimitan las fuentes de información como todos aquellos instrumentos y recursos que sirven para satisfacer las necesidades informativas de cualquier persona, se hayan creado o no con esta finalidad y que, son utilizados directamente por un profesional de la información como intermediario entre la fuente y el usuario final.

Las fuentes de información se clasifican de acuerdo con su grado como primarias, secundarias y terciarias. Para efectos del presente trabajo, solo se utilizarán las primeras dos. De acuerdo con Villaseñor , las primarias son aquellas que nos dan información nueva u original, es decir, de primera mano tales como diccionarios, monografías o publicaciones periódicas.

En cambio, las secundarias, son aquellos documentos cuya finalidad es indicar qué fuente contiene la información final. Estas no contienen información acabada, sino que siempre remiten a fuentes o documentos primarios, como por ejemplo bibliografías, los catálogos o los repertorios.

Dentro de la fuente primaria, se considerará todo aquel material de apoyo donde se pueda verificar la información que se presentará en esta investigación, así también

como publicaciones oficiales de la empresa y normativas y reglamentos de control y ejecución interna para la implementación de un nuevo sistema o proceso.

Existen diversas herramientas que el investigador puede utilizar para llevar a cabo una eficiente recolección de datos, sin embargo, es necesario emplearlas de manera correcta manteniendo un papel activo y una reflexión permanente. Además, se requiere estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones, adoptando una posición sensible y abierta para tener una perspectiva tanto interna como externa, sin perder el contexto de los objetivos previamente planteados.

De acuerdo con (R., 2014) los investigadores cualitativos deben ser interactivos para crear lazos con los participantes, esto con el fin de que ambas partes se desenvuelvan de la mejor manera, para obtener información lo más precisa posible.

Dentro las principales herramientas para la recolección cualitativa están las siguientes:

- La observación: Es formativa y constituye el único medio que se utiliza siempre en todo estudio cualitativo. De manera que un observador necesita saber escuchar y utilizar todos los sentidos, prestar atención a los detalles, poseer habilidades para descifrar y comprender conductas, ser reflexivo y flexible para cambiar el centro de atención, si es necesario.
- Las entrevistas: Son de carácter más íntimo, se definen como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado). Las entrevistas se dividen en tres:

Estructuras, el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a esta.

Semiestructuradas, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información.

Abiertas, se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla.

- Grupos focales: consideran como una especie de entrevistas grupales, las cuales consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos (tres a 10 personas), en las cuales, los participantes conversan a profundidad en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales.
- Documentos, registros, materiales y artefactos: pueden ayudar a entender el fenómeno central de estudio. Prácticamente, la mayoría de las personas, grupos, organizaciones, comunidades y sociedades los producen y narran, o delinean sus historias y estatus actuales. Le sirven al investigador para conocer los antecedentes de un ambiente, así como las vivencias o situaciones que se producen en él y su funcionamiento cotidiano y anormal.

En la siguiente tabla se muestran las herramientas e instrumentos que se emplearán en el trabajo de investigación para llevar a cabo la recopilación de información:

<b>Técnica</b>	<b>Instrumentos de campo</b>
<b>Entrevista</b>	Observación
<b>Cuestionario</b>	Observación

*Tabla 4. Técnicas e instrumentos*

Fuente: Elaboración propia, 2020.

De acuerdo con el cuadro anterior, se realizarán entrevistas y cuestionarios a todos los colaboradores de las áreas Corporativas y comercial, quienes tienen mandos de liderazgo o son subordinados de estos. Esto con el propósito de contestar cada uno de los objetivos previamente planteados y, así también, las variables de este estudio, de manera que se pueda obtener la información necesaria y precisa para validar si la hipótesis del problema planteado es correcta o no.

En este cuestionario, se utilizarán preguntas estructuradas para aplicarlo a los colaboradores mencionados anteriormente, quienes conocen del tema. La encuesta será de carácter cerrado para considerar aspectos relevantes que funcionen para contextualizar de mejor manera las respuestas de los entrevistados.

Para obtener un resultado positivo, es necesario que los encuestados completen la solicitud con total honestidad y sin presión alguna, ya que, esto contribuiría a datos más precisos y reales que favorecerían a una propuesta más efectiva porque se estaría atacando la problemática directamente.

Posterior a la etapa de recolección de datos, esta se procesará para que quede lista y analizar los resultados obtenidos que permitirán sacar conclusiones y consideraciones importantes que conducirán a la respuesta del problema central y de los objetivos de la investigación en curso.

### **3.6 VARIABLES (estudio cuantitativo) O CATEGORÍAS (estudio cualitativo)**

El cuadro de variables se segrega, este se realiza en prosa por el motivo de limitación de la página para incluir toda la información dentro de un cuadro.

#### **Objetivo específico No.1:**

Identificar los diferentes tipos de liderazgo y conocer técnicas que permitan desarrollar un liderazgo transformacional

#### **Variable No. 1:**

Nivel de conocimiento de los colaboradores respecto a temas de liderazgo y técnicas usadas en el desarrollo de este.

#### **Indicadores:**

- Ventajas de los diferentes tipos de liderazgo.
- Importancia que tiene el líder en una compañía

#### **3.6.1 Definición conceptual:**

Definición conceptual No.1: Conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo

de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.

### **3.6.1 Definición instrumental:**

Se establece para la medición de esta variable el instrumento de observación y un cuestionario estructurado, el cual se aplica a los ejecutivos y colaboradores del área comercial de la CÍA., según los sujetos seleccionados en la muestra de estudio, en este aspecto la medición contempla los ítems de 5, 6 y 11 que se establecieron en los indicadores de esta variable.

### **3.6.1 Definición operacional variable:**

En relación con la operacionalización de esta variable, para este cuestionario se trabajará con los criterios sí, no, entre otras.

### **Objetivo específico No.2:**

Revisar las habilidades y aptitudes que tienen las mujeres para liderar equipos de trabajo.

### **Variable No. 2:**

Identificar que aptitudes y competencias tiene las líderes en la CÍA PMI, y como dirigen los equipos que tiene a cargo.

### **Indicadores:**

- Características de las líderes mujeres
- Estrategias de liderazgo efectivo
- Igualdad y equidad salarial

**3.6.1 Definición conceptual:**

Definición conceptual No.2: Son los distintos conjuntos de actitudes, habilidades y formas de dirigir procesos con grupos de personas y que favorecen los resultados de una organización.

**3.6.1 Definición instrumental:**

Se establece para la medición de esta variable un cuestionario estructurado, el cual se aplica a las directoras y gerentes, según los sujetos seleccionados en la muestra de estudio, en este aspecto la medición contempla los ítems 7 y 8 que se establecieron en los indicadores de esta variable.

**3.6.1 Definición operacional variable:**

En relación con la operacionalización de esta variable, para este cuestionario se trabajará con los criterios sí, no, entre otras.

**Objetivo específico No.3:**

Mostrar el papel que desempeña la comunicación dentro del equipo como instrumento de motivación y transformación

**Variable No. 3:**

Como influye la comunicación dentro de los equipos de trabajo y como la perciben los colaboradores en temas de motivación y transformación.

**Indicadores:**

- Competencia de los líderes para comunicarse
- Cuanto influye en una persona el sentirse motivado

- Como es el clima laboral cuando hay comunicación en una empresa

### **3.6.1 Definición conceptual:**

Definición conceptual No.3: La comunicación es el fundamento de los equipos de trabajo, cuando esto existe mejora el clima laboral, los procesos y se fortalecen las relaciones laborales.

### **3.6.1 Definición instrumental:**

Se establece para la medición de esta variable un cuestionario estructurado, el cual se aplica a los funcionarios del área comercial, según los sujetos seleccionados en la muestra de estudio, en este sentido la medición contempla los ítems de 9, 10 y 12 que se establecieron en los indicadores de esta variable.

### **3.6.1 Definición operacional variable:**

En relación con la operacionalización de esta variable, para este cuestionario se trabajará con los criterios sí, no, entre otras.

### **Objetivo específico No.4:**

Proponer técnicas para desarrollar un liderazgo transformacional en la empresa.

### **Variable No. 4:**

Diferentes técnicas para desarrollar un liderazgo que transforme personas y empresas.

### **Indicadores:**

- Verificar que técnicas se utilizan en el liderazgo transformacional
- Conocer la opinión de los colaboradores sobre este tipo de liderazgo
- En cuanto ayuda este tipo de liderazgo a la CÍA.

### **3.6.1 Definición conceptual:**

Definición conceptual No.4: Es la capacidad de una o varias personas de influir positivamente en el progreso y desarrollo de las personas con las que trabajan.

### **3.6.1 Definición instrumental:**

Se establece para la medición de esta variable un cuestionario estructurado, el cual se aplica a los funcionarios de las direcciones corporativas y el área comercial, según los sujetos seleccionados en la muestra de estudio, en este sentido la medición contempla los ítems 6 y 13 que se establecieron en los indicadores de esta variable.

### **3.6.1 Definición operacional variable:**

En relación con la operacionalización de esta variable, para este cuestionario se trabajará con los criterios sí, no, entre otras.

## **3.7 ANÁLISIS DE LOS DATOS**

Como parte del análisis de los datos, es importante mencionar que una vez aplicada la encuesta a los colaboradores seleccionados como parte de la muestra, se interpretarán cada uno de los resultados de esta para identificar posibles puntos de mejora que serán desarrollados más adelante en la propuesta que se vaya a implementar.

A través de la reuniones y entrevistas, se podrán realizar observaciones y notas adicionales que permitan ampliar el conocimiento sobre el tema de investigación y enriquecer la propuesta basada en la experiencia y la realimentación de los funcionarios.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

## 4.1 GENERALIDADES

En este capítulo se resalta el análisis realizado por medio de las técnicas mencionadas a los colaboradores de las direcciones, gerencias y administrativos del área comercial. Basándose en todo lo que refiere a esta investigación en temas de liderazgo, competencias para liderar, igualdad de género, entre otros, destacando los resultados que se obtienen de esta investigación. También se exponen los resultados de las encuestas aplicadas a diferentes colaboradores, algunos de ellos ejercen en sus áreas laborales el liderazgo y puestos de alta gerencia aplicando diferentes técnicas de liderazgo en busca de alcanzar las metas establecidas por sus jefaturas y otros son colaboradores administrativos que no tienen personal a cargo.

Es importante recalcar que el tipo de investigación es no probabilístico dirigido, ya que el cuestionario fue aplicado a los directivos, gerentes del negocio que de forma concreta desean mejores técnicas que actualmente mantienen de liderazgo en la organización.

Acá es donde se van a solventar los objetivos específicos, como parte de la investigación se identificarán los diferentes tipos de liderazgo y se conocerán técnicas que permitan desarrollar un liderazgo transformacional. También se buscará conocer las habilidades y aptitudes que tienen las mujeres para liderar equipos de trabajo y ver el papel que desempeña la comunicación dentro de los equipos de trabajo como instrumento de motivación y transformación

Con base en lo mencionado anteriormente, también se aplica una encuesta con un total de 13 preguntas a fin de determinar, temas de interés que aportarán gran valor

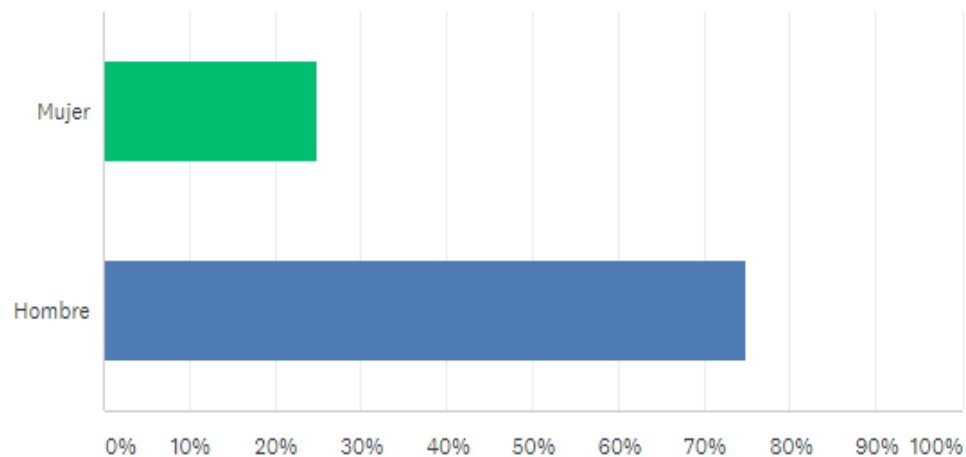
a la investigación. A continuación, se muestran las preguntas aplicadas con las respuestas obtenidas:

**Pregunta No 1: ¿Cuál es su género?**

Pregunta	Respuesta	Cantidad
¿Cuál es su género?	Femenino	2
	Masculino	3
	Otros	0
	Total	5

*Tabla 5. Género de los encuestados*

Fuente: Elaboración propia, según datos obtenidos en la encuesta



*Figura 12. ¿Cuál es su género?*

Fuente: Elaboración propia, según datos obtenidos en la encuesta

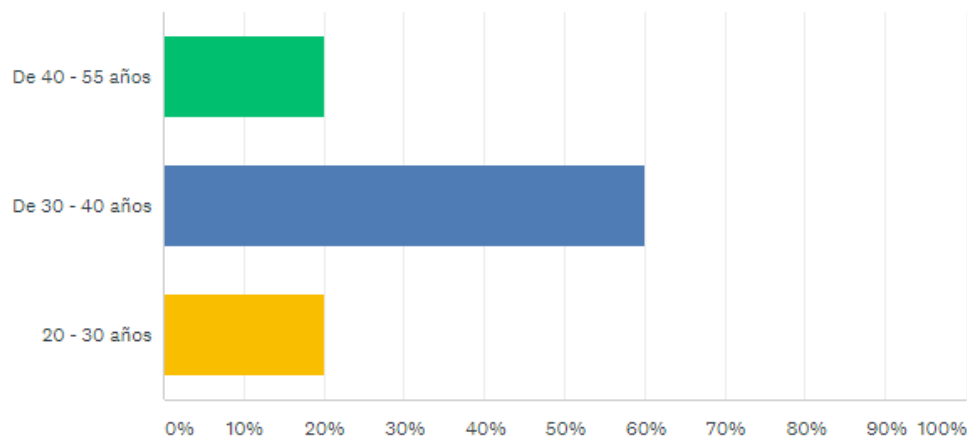
En la figura No.11, Los datos recopilados muestran que el 75% de los entrevistados son hombres y 25% mujeres, todos forman parte del área del área comercial de PMI.

### Pregunta No 2: ¿Cuál es su edad?

Pregunta	Respuesta	Cantidad
¿Cuál es su edad?	De 40 a 55 años	1
	De 30 a 40 años	3
	De 20 a 30 años	1
Total		5

*Tabla 6. Edad de los encuestados*

Fuente: Elaboración propia, según datos obtenidos en la encuesta



*Figura 13. ¿Cuál es su edad?*

Fuente: Elaboración propia, según datos obtenidos en la encuesta

En la figura No.12, los datos recopilados muestran que la mayoría de los colaboradores supera los 30 años lo que representa un 80%, todos forman parte del

área de comercial de PMI, lo que permite concluir que el departamento en el que laboran tiene una porción significativa de personas en edad madura que cuentan con amplia experiencia en su vida laboral.

### Pregunta No 3: ¿Cuántos años tiene laborando para la CÍA?

Pregunta	Respuesta	Cantidad
¿Cuántos años tiene de laborar en la CÍA.?	Menos de 5 años	4
	De 3 a 4 años	0
	De 1 a 2 años	1
Total		5

Tabla 7. Tiempo de laborar en la CÍA

Fuente: Elaboración propia, según datos obtenidos en la encuesta

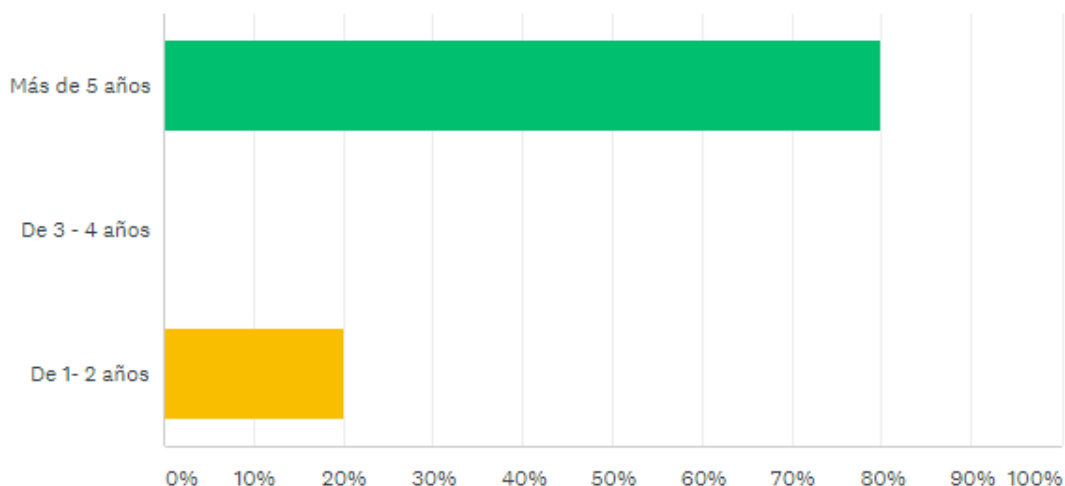


Figura 14. Tiempo de laborar en la CÍA.

Fuente: Elaboración propia, según datos obtenidos en la encuesta

En la figura No.13, con los datos recopilados con esta pregunta, es destacable mencionar que la mayor parte de los encuestados el 80%, lleva más cinco años trabajando para la CÍA., lo cual es sumamente positivo porque esto quiere decir que

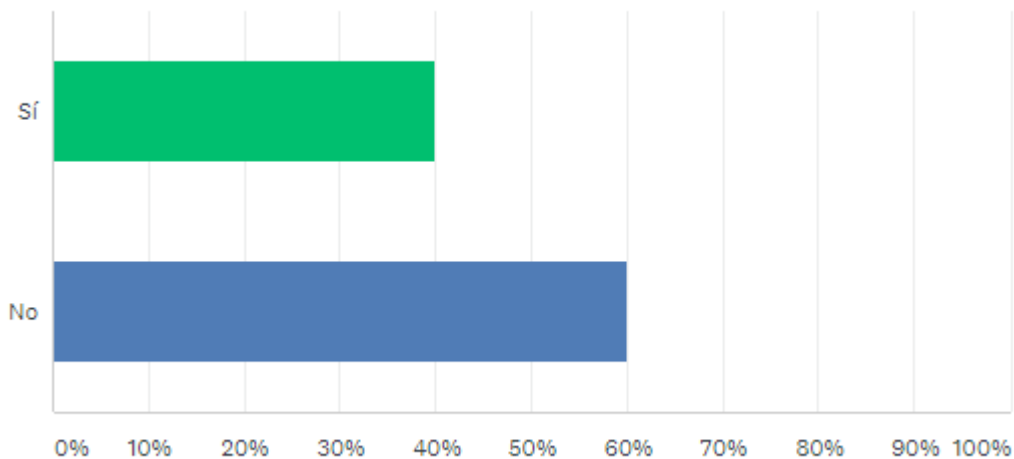
hay estabilidad laboral y poca rotación de personal y que tienen amplio conocimiento del negocio.

**Pregunta No 4: ¿En su puesto de trabajo tiene a cargo personal?**

Pregunta	Respuesta	Cantidad
¿En su puesto de trabajo tiene a cargo personal?	Si	2
	No	3
Total		5

*Tabla 8. Personal a cargo*

Fuente: Elaboración propia, según datos obtenidos en la encuesta



*Figura 15. Personal a cargo en el puesto de trabajo*

Fuente: Elaboración propia, según datos obtenidos en la encuesta

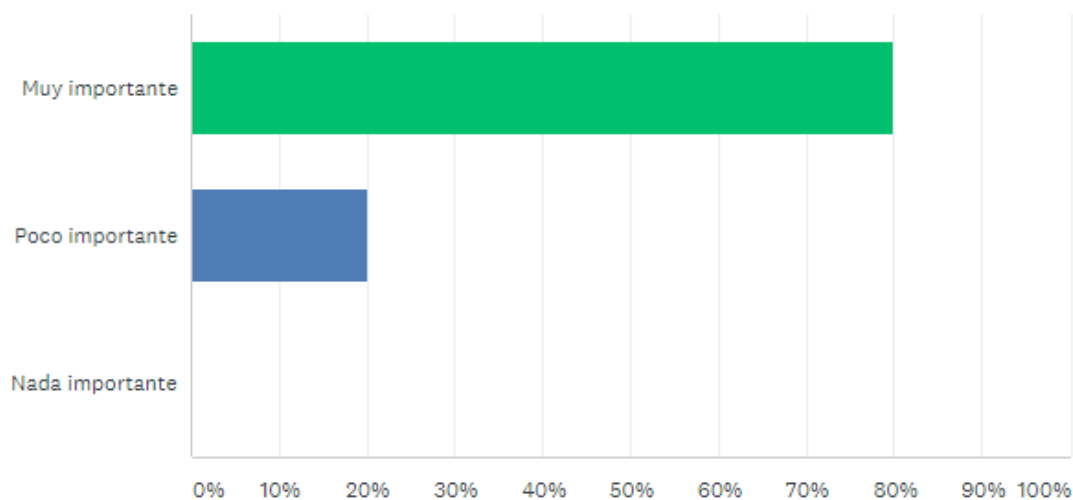
En la figura No.14, muestra los encuestados que actualmente tiene personal a cargo brindándonos un resultado en general donde el 40% sí tienen y el 60% no tiene.

**Pregunta No 5: Que tan importante es para usted el liderazgo**

Pregunta	Respuesta	Cantidad
¿Qué tan importante es para usted el liderazgo?	Muy importante	4
	Poco importante	1
	Nada importante	
Total		5

*Tabla 9. Importancia del liderazgo*

Fuente: Elaboración propia, según datos obtenidos en la encuesta



*Figura 16. Importancia sobre el liderazgo*

Fuente: Elaboración propia, según datos obtenidos en la encuesta

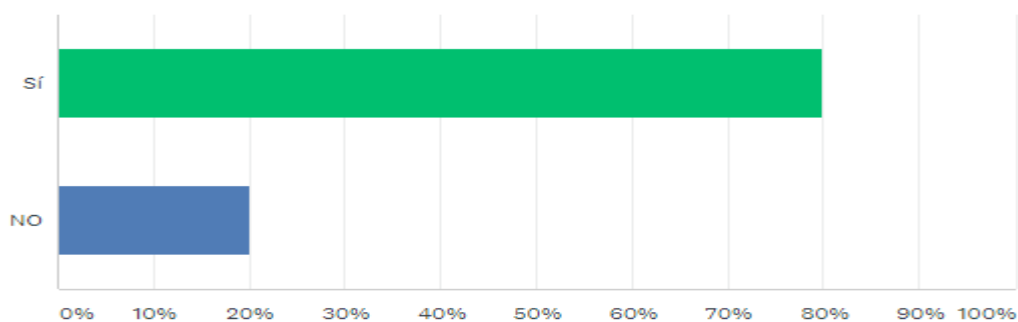
En la figura No.15, muestra los resultados de los encuestados sobre la importancia que representa para ellos el liderazgo, obteniendo un resultado mayoritariamente de un 80% como relevante ya que lo consideran muy importante para el fin de la investigación.

**Pregunta No 6: Considera usted que el liderazgo influye para alcanzar los objetivos de una organización**

Pregunta	Respuesta	Cantidad
Considera usted que el liderazgo influye para alcanzar los objetivos de una organización	Si	4
	No	1
Total		5

*Tabla 10. Influencia del liderazgo sobre los objetivos*

Fuente: Elaboración propia, según datos obtenidos en la encuesta



*Figura 17. Considera que influye el liderazgo*

Fuente: Elaboración propia, según datos obtenidos en la encuesta

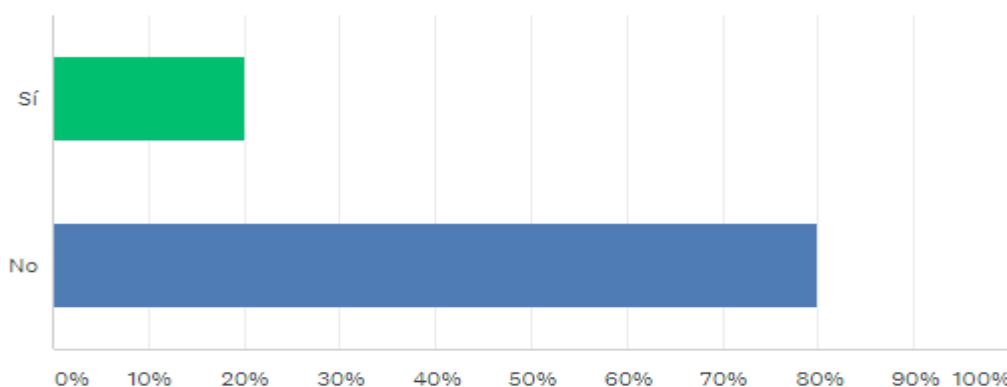
En la figura No.16, muestra los resultados de los encuestados sobre la opinión de cómo influye el liderazgo sobre los objetivos, obteniendo mayoritariamente con un 80% una respuesta afirmativa, eso indica que el liderazgo tiene un gran efecto para los encuestados y que lo tienen muy claro.

**Pregunta No 7: Considera usted que existe diferencia entre el liderazgo ejercido por las mujeres al ejercido por los hombres**

Pregunta	Respuesta	Cantidad
¿Considera usted que existe diferencia entre el liderazgo ejercido por las mujeres al ejercido por los hombres?	Si	1
	No	4
Total		5

*Tabla 11. Diferencia en liderazgo por género*

Fuente: Elaboración propia, según datos obtenidos en la encuesta



*Figura 18. Diferencia entre liderazgo por género*

Fuente: Elaboración propia, según datos obtenidos en la encuesta

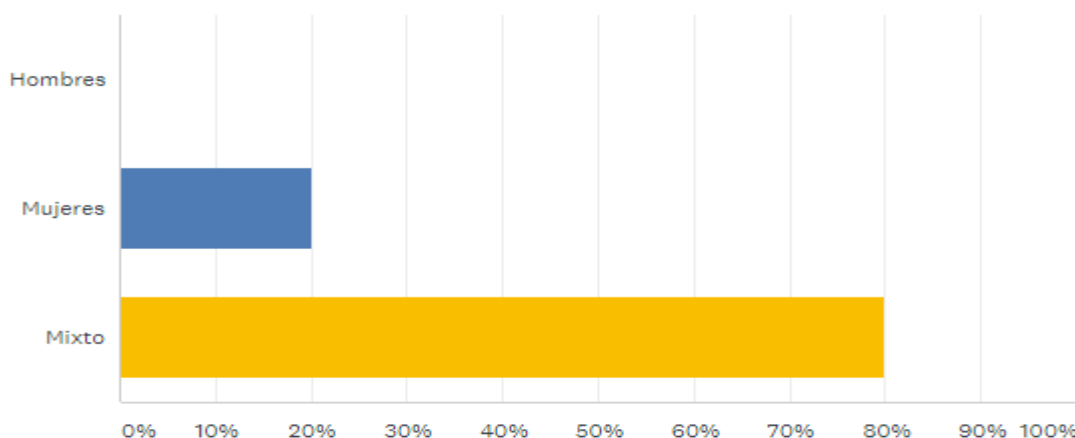
En la figura No.17, muestra los resultados de los encuestados sobre la opinión si consideran que existe diferencia entre el liderazgo ejercido por mujeres al ejercido por hombres lo cual arroja un resultado bastante importante, donde un 80% de los encuestados responden que y un 20% que sí.

**Pregunta No 8: Considera usted que las compañías actuales deben estar lideradas solo por:**

Pregunta	Respuesta	Cantidad
Considera usted que las CÍAS. Actuales deben ser lideradas por:	Hombres	0
	Mujeres	1
	Mixto	4
	Total	5

*Tabla 12. Que género considera para liderar CÍAS.*

Fuente: Elaboración propia, según datos obtenidos en la encuesta



*Figura 19. Que género considera que debe liderar las CÍAS.*

Fuente: Elaboración propia, según datos obtenidos en la encuesta

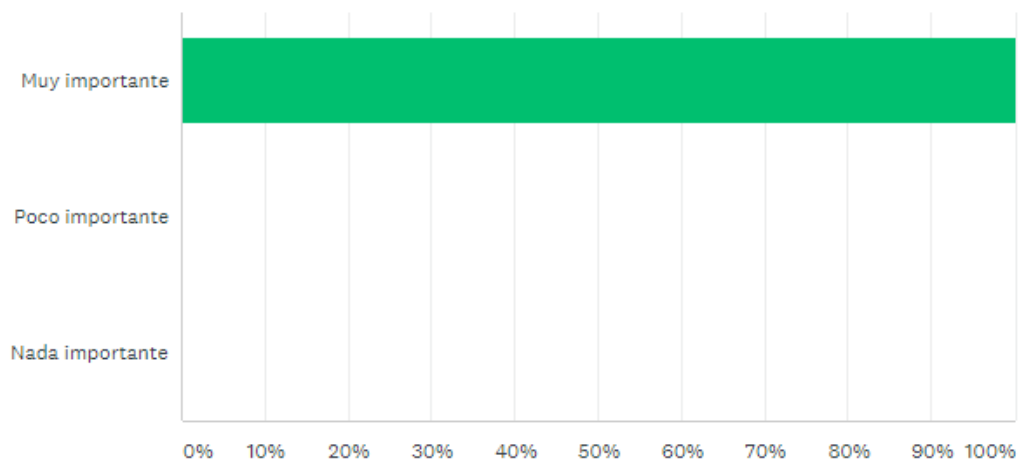
En la figura No.18, muestra los resultados de los encuestados sobre la opinión que tienen ellos sobre que género debe liderar las CÍAS. actuales, representando un resultado para un 80% para mixto y un 20% por mujeres. En esta pregunta la respuesta de que sea liderada por hombres obtiene un 0%, dándonos otro parámetro importante para la investigación.

**Pregunta No 9: Que tan importante es para usted la comunicación por parte de los líderes**

Pregunta	Respuesta	Cantidad
¿Qué tan importante es para usted la comunicación por parte de los líderes?	Muy importante	5
	Poco importante	0
	Nada importante	0
	Total	5

*Tabla 13. Importancia de la comunicación*

Fuente: Elaboración propia, según datos obtenidos en la encuesta



*Figura 20. Importancia de la comunicación*

Fuente: Elaboración propia, según datos obtenidos en la encuesta

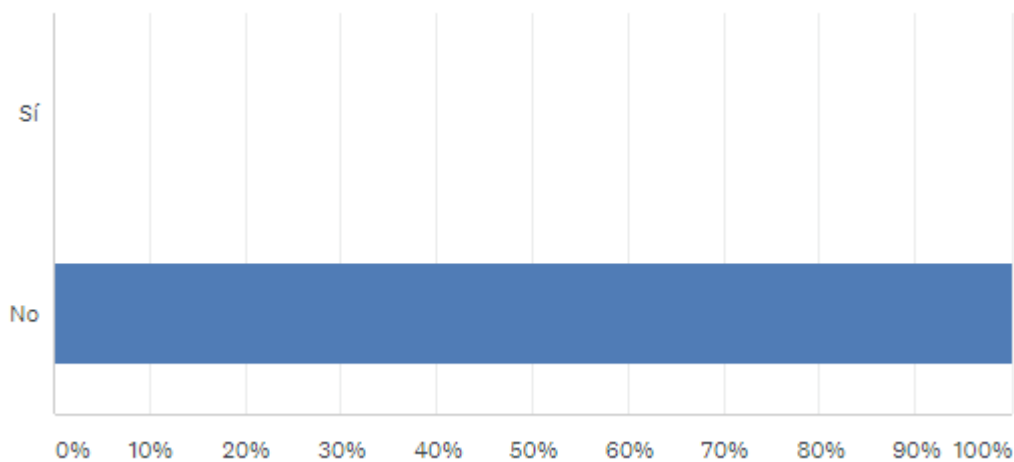
En la figura No.19, muestra los resultados de los encuestados sobre la opinión que tiene la comunicación por parte de los líderes, representando un 100% del total como muy importante, esto nos demuestra que la comunican es un tema fundamental para los colaboradores de la CÍA.

**Pregunta No 10 ¿Usted considera que la motivación laboral debe venir solo por parte del líder?**

Pregunta	Respuesta	Cantidad
¿Usted considera que la motivación laboral debe venir solo por parte del líder?	Si	0
	No	5
	Total	5

*Tabla 14. Motivación laboral*

Fuente: Elaboración propia, según datos obtenidos en la encuesta



*Figura 21. Motivación laboral*

Fuente: Elaboración propia, según datos obtenidos en la encuesta

En la figura No.20, muestra los resultados de los encuestados sobre si la motivación laboral debe provenir por parte del líder, donde los encuestados indican en su totalidad que no representando el 100%.

### **Pregunta No 11 Como evalúa usted el liderazgo ejercido por su jefatura actual**

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
¿Cómo evalúa usted el liderazgo ejercido por su jefatura actual?	Excelente	3
	Bueno	2
	Regular	0
	Total	5

*Tabla 15. Evaluación del liderazgo*

Fuente: Elaboración propia, según datos obtenidos en la encuesta

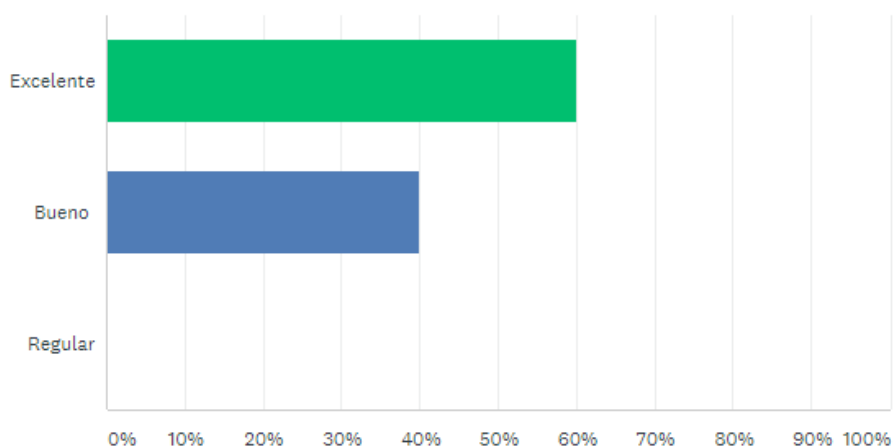


Figura 22. Evaluación del liderazgo

Fuente: Elaboración propia, según datos obtenidos en la encuesta

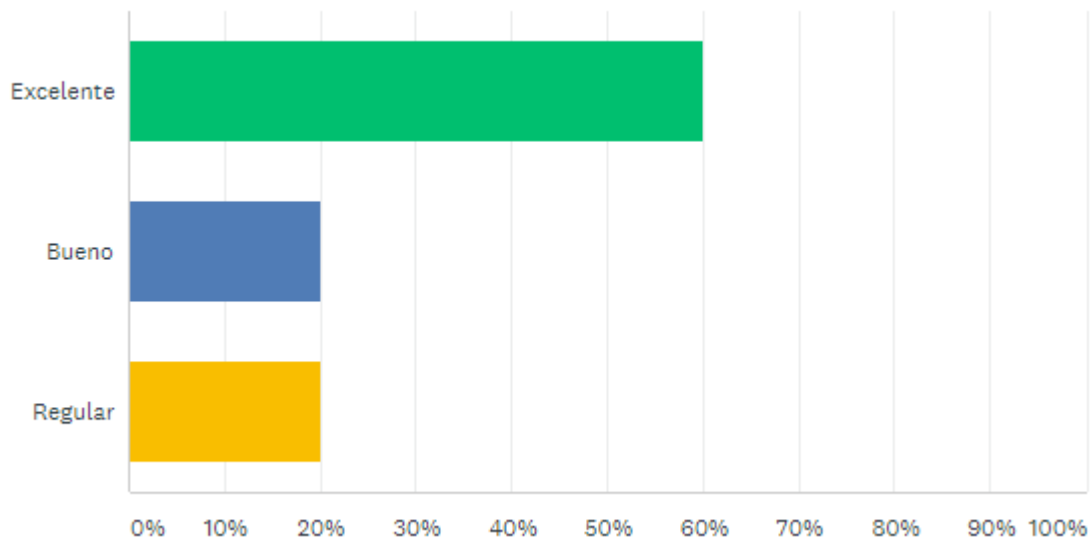
En la figura No.21, muestra los resultados de los encuestados sobre como evalúan el liderazgo por parte de sus jefes, lo cual un 60% de los encuestados lo destaca como excelente y un 40% como bueno.

### Pregunta No 12 ¿Como evalúa a la CÍA. en temas de liderazgo y comunicación?

Pregunta	Respuesta	Cantidad
¿Como evalúa a la CÍA. en temas de liderazgo y comunicación?	Excelente	3
	Bueno	1
	Regular	1
Total		5

Tabla 16. Evaluación de la CÍA en liderazgo y comunicación

Fuente: Elaboración propia, según datos obtenidos en la encuesta



*Figura 23. Evaluación en temas de liderazgo y capacitación*

Fuente: Elaboración propia, según datos obtenidos en la encuesta

En la figura No.22, muestra los resultados de los encuestados sobre como evalúan a la empresa en temas de liderazgo y comunicación, indicando mayoritariamente un 60% como excelente.

**Pregunta No 13 Conoce sobre alguna herramienta o programa que desarrolle la CÍA. para formar o capacitar a líderes. En caso de que su respuesta sea positiva indicar cuál.**

Pregunta	Respuesta	Cantidad
¿Conoce sobre alguna herramienta o programa que desarrolle la CÍA. para formar o capacitar líderes? ¿En caso de que su respuesta sea sí indicar cuál?	Si	3
	No	2
Cuál:	Capacitaciones	
	Total	5

Tabla 17. Conocimiento sobre herramientas o programas de capacitación

Fuente: Elaboración propia, según datos obtenidos en la encuesta

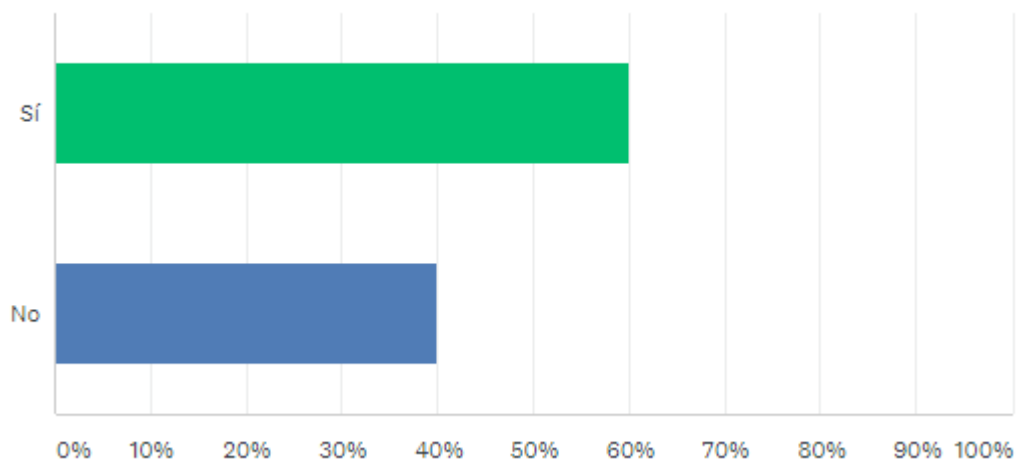


Figura 24. Herramientas para capacitar líderes

Fuente: Elaboración propia, según datos obtenidos en la encuesta

En la figura No.23, muestra los resultados de los encuestados sobre si conocen alguna herramienta o programa con el que la CÍA cuenta para formar o capacitar líderes, donde un 40% no tiene conocimiento y un 60% sí. Dentro de los cuáles mencionaron están que el departamento para el que laboran cuenta con varias herramientas, más que herramientas son capacitaciones y que se realizan periódicamente.

Se aplica también la entrevista y observación a la una de las directoras de la Cía. la Sra. Natalia Gaspar, quien tiene amplia experiencia en el tema, ya que ha brindado capacitaciones y charlas a otras personas.

A continuación, se detalla el contenido de la entrevista:

1. ¿Cuál es su opinión al respecto de que esta CÍA tenga tantas líderes mujeres en puestos Corporativos y por qué?

Es sumamente importante y vital para la CÍA. Cuando hay mujeres hay muchos roles que nos hacen ser más diferentes a los hombres, las mujeres evaluamos cosas que para otros no tienen tanta visibilidad, usualmente somos las que cuando estamos en una mesa de trabajo ponemos no solo los temas más importantes del negocio si no que vemos más allá, tendemos a profundizar y dar diversos puntos de vista que hacen generar más discusión y ver diferentes enfoques. Esto nos hace diferentes al rol masculino que es más ejecutivo y que se concentra más en el negocio.

Considero que las decisiones son más aceptadas y el impacto tiene a ser más medido, al ser mujeres somos más humanas, en todo aspecto.

No es el estigma que nos han puesto por años que la mujer es maternal y demás, simplemente son características que tenemos y nos hacen diferentes.

2. Que tan importante es para usted el liderazgo

Considero que el liderazgo, todos lo ejercemos de alguna forma, no es algo que venga con la posición que tengamos en el organigrama, tiende a venir con una cualidad en cada persona, solo hay que explotarlo y mucho dependerá del que lo quiera desarrollar. Hay personas que solo lo activan cuando tienen alguna emergencia, todos estamos llamados a ser líderes de una u otra forma, para mí es muy importante tener y desarrollar esta competencia ya que es vital.

3. Considera usted que el liderazgo influye para alcanzar los objetivos de una organización.

Absolutamente lo creo y considero fundamental para alcanzar cualquier objetivo no solo laboral si no en cualquier área de la vida.

4. Considera usted que existe diferencia entre el liderazgo ejercido por las mujeres al ejercido por los hombres

Por supuesto ya que la mujer pone en la mesa muchos más ángulos para ver las cosas y tiene más amplitud, por experiencia humana me ha tocado vivirlo nivel profesional tengo muchas experiencias, y lo muchas veces difícil que nos hacen mantenernos en ese rol.

5. Como evalúa a la CÍA. en temas de liderazgo y comunicación

Somos una CÍA. transparente en lo absoluto, que adquiere un compromiso en estos temas tanto para la filial en CR. como a nivel global. Esto ha dado paso a las mujeres a garantizar un ciclo completo, desde que inician en la CÍA. las van nutriendo, el compromiso de la empresa ha sido fuerte tanto así que logramos certificarnos como pocas de las empresas a nivel mundial donde el salario de la mujer es igual al de los hombres en cualquier posición y cualquier país donde se encuentre. Esto demuestra que somos una empresa donde la igualdad de género es vital.

6. ¿Conoce sobre alguna herramienta o programa que desarrolle la CÍA. para formar o capacitar a líderes? En caso de que su respuesta sea positiva indicar cuál.

En CR tenemos Coach que te ayuda a desarrollar tu liderazgo y mantenerlo, manejar abogados externos en diferentes firmas donde hay un machismo cultural tangible, otro es un programa de asesoramiento donde se da realimentación para mejorar o mantener tu liderazgo y el cómo te evalúan los demás.

La CÍA invierte en Coach locales e internacionales, tiene apertura en el tema de estudios y mucha flexibilidad para poder prepararse, nos brindan mucho entrenamiento en comunicación, como utilizar las palabras adecuadas para dirigirnos a los demás y de la mejor forma, nos dan entrenamiento en línea, accesos a paginas internacional que la CÍA. nos costea.

7. La evaluación del MAP que se realiza anual trae un rubro que evalúa el liderazgo, sabe cómo mide y aplica la CÍA ese rubro para dar realimentación o ir formando futuros líderes.

MAP, evalúa los comportamientos que son las energías que esperan en general de nosotros, para los que somos líderes energías son vitales en este tema, lo que busca y lo que espera en cada una de la energía que son 7 y se miden con esta herramienta.

8. Como ha sido para usted como mujer enfrentarse a un campo y un puesto de alta gerencia que son mayoritariamente liderados por hombres y cuál ha sido el éxito para lograrlo

Mi mayor reto, ha sido mantener el control emocional en diferentes situaciones a las que me he enfrentado, saber cómo y cuándo bloquear ese tipo de cosas que te pueden desequilibrar y como devolverlo con astucia, es un tema de perfil que se logra con madurez emocional.

Para mí la figura de los mentores es vital para ser sesiones de uno a uno, cuando uno lo requiera y necesite, es una relación a largo plazo, la CÍA está abierta a eso es una red de apoyo.

## **4.2 ESPECIFICACIONES PARA TRABAJOS CUALITATIVOS**

Como parte del proceso de investigación, se pretende con la aplicación de dicha encuesta, analizar si las técnicas de liderazgo son realmente aplicadas y aceptadas por parte de los colaboradores del área comercial, a su vez medir la satisfacción de los colaboradores en temas de capacitación recibida y seguimiento en estos temas, mostrar el papel que desempeña la comunicación para la motivación en el tema de estudio. Conocer las habilidades que tienen las líderes dentro de la CÍA.

## **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

## **5.1 HALLAZGOS**

Entiéndase como hallazgo el encontrar o ver algún elemento que, hasta el momento, resultaba desconocido o estaba oculto y han sido detectadas dentro de la investigación en la CÍA. Por lo tanto, abarca los hechos y otras informaciones obtenidas que merecen ser comunicadas a los funcionarios de la entidad y a otras personas interesadas.

### **5.1.1 Hallazgo No 1: La mayoría de los puestos de alta gerencia son ocupados por mujeres**

Gracias a los datos abordados en entrevistas y observación logramos determinar que la empresa Mendiola y CÍA filial de Philip Morris Internacional en Costa Rica, cuenta que las direcciones corporativas mayoritariamente están conformadas por mujeres desde la Dirección General, siendo esta la más importante no solo para CR. sino para todo CARICAM, PMI llega a ser una de las pocas empresas según los resultados brindados por UCCAEP que tienen tantas mujeres en este tipo de puestos y en empresas grandes o trasnacionales ya que a hoy es muy bajo el porcentaje ocupado por estas, donde mayoritariamente siguen ocupado estos puestos los hombres.

### **5.1.2 Hallazgo No 2: Se determinó por medio de la encuesta que los colaboradores tienen más de 5 años de laborar de forma continua para la CÍA.**

De acuerdo con este resultado demuestra que la CÍA es una empresa sólida y que ha logrado mantener una lealtad por parte de sus colaboradores gracias a temas de equidad en salarios, igualdad de género y liderazgo.

### **5.1.3 Hallazgo No 3: El liderazgo es vital para conseguir los objetivos**

Para los encuestados y la dirección el tema de liderazgo si influye y va de la mano con a la consecución de cualquier objetivo laboral, por eso la empresa invierte tanto en estos temas, no solo en capacitaciones internas, sino le da el beneficio a los líderes de mejorar e incrementar estas habilidades con capacitaciones no solo locales si no también internacionales, acceso a diversos artículos los cuáles le CÍA costea, accesibilidad a tener sesiones con un mentor que el líder admire y se pueda ayudar como realimentación y cualquier herramienta que este requiera siempre tendrá el apoyo de la CÍA.

### **5.1.4 Hallazgo No 4: Características especiales para puestos de alta gerencia liderado por mujeres**

En este hallazgo se logra determinar según entrevistas y observación que, si existen características especiales que hacen diferenciar el liderazgo que ejercen las mujeres como la variedad y ampliación de temas a discutir, también ese rol que lleva la mujer implícito de la maternidad, de velar por adultos mayores, por la estabilidad emocional de una familia, entre otros, hace a la mujer ser más humana y poder

entender mucho más a sus subordinados, demostrando que la mujer tiene más temas de discusión y mayor visibilidad de las cosas.

Como notas adicionales a la encuesta, los participantes comentaron que para ellos no existe diferencia entre que el liderazgo sea ejercido por mujeres o por hombres. Este punto tiene mucha relevancia porque en la entrevista con una de las directoras para ella si hay características que hacen diferente este liderazgo.

#### **5.1.5 Hallazgo No 5: Certificación mundial en igualdad salarial**

Philip Morris International obtiene certificación mundial en igualdad salarial. La metodología de certificación de EQUAL-SALARY verifica que PMI les pague a todos sus empleados, en más de 90 países a nivel mundial, de forma equitativa por el mismo trabajo, independientemente del género. Esto la convierte en la primer CÍA a nivel mundial en obtenerlo. El proceso de EQUAL-SALARY incluye un análisis estadístico de todos los salarios del personal de PMI a nivel mundial y auditorías en el sitio de las afiliadas de PMI en cada país por parte de PWC, el auditor externo encargado por la Fundación.

Este hallazgo es fundamental para poder entender porque la CÍA tiene tanta apertura en la contratación de mujeres en cualquier puesto desde las direcciones corporativas, como la alta gerencia, garantizando la igualdad salarial entre los géneros.

**5.1.6 Hallazgo No 6: Calificación del liderazgo es muy bueno**

Tras analizar la respuesta de la pregunta número 11, se deja claro que las acciones y esfuerzos a hoy realizados por la CÍA en temas de liderazgo es percibida por los colaboradores de forma positiva.

**5.1.7 Hallazgo No 7: Conocimiento de herramientas o capacitaciones para liderar**

Tras analizar la respuesta a la pregunta 13 del cuestionario, queda claro que los colaboradores no conocen en su totalidad los programas que tiene la CÍA para formar o capacitar a sus líderes en el momento que este lo requieran, dejando en evidencia que la única herramienta que conocen son las capacitaciones que se brindan locales, también en ninguna respuesta fue mencionada la herramienta MAP.

## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **6.1 CONCLUSIONES**

En este capítulo se desarrollan las conclusiones y recomendaciones que se determinan a raíz de los datos obtenidos a lo largo de la investigación.

### **6.1.1 Conclusión general**

En esta investigación se logró analizar las manifestaciones y consecuencias que tiene el liderazgo ejercido por mujeres en altos mandos en la empresa Mendiola & Cía. en temas relevantes como toma de decisiones, comunicación y resultados.

A raíz de los datos obtenidos a lo largo de este trabajo, se logra determinar que el liderazgo que ejercen las mujeres en los puestos corporativos son fundamentales e importantes para la CÍA, ya que se ha demostrado la capacidad de estas para liderar y tomar decisiones claves, uno de los logros más evidentes ha sido el ejemplo que demuestras estas cinco líderes corporativas en llevar las riendas de una CÍA trasnacional en Costa Rica, Centroamérica y Caribe, en áreas tan sensibles como las legales, financieras, operacionales, corporativas y la más importante de CEO, siendo ejemplo para muchas compañías de que una empresa si puede ser liderada por mujeres y rompiendo todo estereotipo de que solo el hombre por su masculinidad y carácter debe ejercer este tipo de puestos por ser de tanta responsabilidad, la mujer al igual que el hombre tienen la misma capacidad y competencias, solo es cuestión de creer y dar igualdad de oportunidades.

En temas de comunicación queda demostrado mediante las encuestas y las entrevistas que los colaboradores perciben que existe una comunicación real y transparente en todo lo relacionado al negocio, el equipo gerencia a la cabeza de la Directora General siempre indica en las reuniones que para ella es y será siempre importante comunicarse y no esconder nada al personal porque así es como una empresa da credibilidad dando el ejemplo.

### **6.1.2 Conclusiones específicas**

- a) Se identificó los diferentes tipos de liderazgo y se conoció las técnicas que permiten desarrollar un liderazgo transformacional.

De acuerdo con el primer objetivo específico de la investigación, se concluye que la CÍA. ejerce un liderazgo transformacional siendo los líderes los que emplean los más altos niveles de comunicación con sus subordinados, influyendo de forma positiva a los demás y así logrando transformar a las personas, generando un clima laboral bueno que ha quedado demostrado en la encuesta. Respecto a las técnicas ha demostrado que la CÍA invierte mucho en estos temas, logrando un ciclo completo de formación, desde que inicia laborando en la CÍA y acompañando a los colaboradores en todo momento para mejorar o mantener el liderazgo que estos ejercen.

- b) Se logró revisar las habilidades y aptitudes que tienen las mujeres para liderar equipos de trabajo.

De acuerdo con el segundo objetivo específico de la investigación, se logra identificar que las mujeres líderes tienen diversas habilidades las cuáles las hacen

tener mucho éxito en sus equipos de trabajo y a la hora de exponer sus ideas. Por medio de la observación y las entrevistas realizadas se ha indicado que ese rol que lleva la mujer en su vida personal le hace tener la diferencia al llevarlo a la vida laboral. Esto al enfrentarse en una reunión, al exponer sus ideas o puntos de vista tengan mayor visibilidad, más amplitud y se den más temas de discusión.

- c) Se mostró el papel que desempeña la comunicación dentro del equipo como instrumento de motivación y transformación.

De acuerdo con el tercer objetivo específico de la investigación, se logra demostrar que la empresa ha realizado un buen trabajo en temas de comunicación, por ejemplo, los colaboradores entrevistados evalúan bien este rubro ya que indican que por medio de las reuniones semanales que se realizan con todo el equipo gerencia para informar diversos temas, los usos de diferentes plataformas y los seguimientos por parte de los líderes. Adicional a esto los beneficios que la CÍA. brinda son evaluados como sobresalientes a los de otras empresas, eso hace que exista motivación.

- d) Se logró proponer técnicas para desarrollar un liderazgo transformacional en la empresa.

Para este objetivo se propone explorar métodos que desarrollen las capacidades de liderazgo transformacional en la empresa. De acuerdo con el tercer objetivo específico de la investigación, se mostrará en la propuesta que estará presente en el capítulo VII de este trabajo.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

Existen múltiples conceptos sobre liderazgo, pero todos coinciden que es importante para inspirar confianza y lograr los objetivos. Este se distingue de la administración clásica a que solo busca cumplir metas, mientras que el liderazgo siempre va a motivar a las personas a lograrlo con convencimiento.

A partir de las conclusiones generadas producto de los objetivos específicos planteados, a continuación, se citan las recomendaciones correspondientes, como una medida de fortalecimiento.

### **6.2.1 Recomendación general**

En relación con el objetivo general de esta investigación, se recomienda para la CÍA. que siempre debiese ser una prioridad el seguir desarrollando, capacitando y dando la oportunidad a más mujeres para dirigir todo tipo de puesto en el organigrama, ya que ha quedado demostrado que, gracias a las diferentes habilidades, el liderazgo femenino responde a un estilo más persuasivo, gracias a una mayor comunicación interpersonal y la búsqueda del consenso de manera más colaborativa. Dejando claro que hay algunas características que deberían reunir aquellas mujeres que disfruten de una posición dirigente en cualquier ámbito, consiguiendo pequeños logros que de manera conjunta conformaran grandes acciones y desarrollarán un alto nivel de

inteligencia emocional, para lograr empatía con sus empleados y por ende con todas las personas con las que relacionen.

La integración del liderazgo femenino con el masculino representa el futuro y el avance hacia la consecución de una mayor igualdad de oportunidades, el lograr los objetivos con mayor eficacia y un potencial más fuerte de las directivas empresariales dándole el balance que estas requieren.

No obstante, la combinación de las diferentes características es sin duda, la mejor opción para formar un equipo directivo exigente, eficaz y comprensivo, que logre potenciar y motivar a sus empleados y siendo ejemplo de que la equidad es la mejor forma de justicia laboral y una necesidad que debe crecer en las sociedades modernas.

### **6.2.2 Recomendaciones específicas**

- a) De acuerdo con el primer objetivo específico, se sugiere verificar otro tipo de metodologías para evaluar las cualidades del líder transformacional en el desarrollo de liderazgo y adoptar metodologías más holísticas. Entre ellas se incluyen las asociadas con los aspectos emocionales, es ahí donde entra en juego la neurociencia junto al neoliderazgo trayendo grandes beneficios.
- b) En relación con el segundo objetivo específico, se sugiere mantener un porcentaje de contratación de mujeres igual al de hombres en todos los departamentos, generando así un balance y promoviendo la igualdad que tanto caracteriza a la CÍA.
- c) Según el tercer objetivo específico, se aconseja identificar las virtudes como la honestidad, confianza, respeto y las debilidades que tienen cada uno de los líderes, es un gran primer paso para convertirse en un buen comunicador. Los efectos de

un liderazgo transformacional siempre van a estar relacionados a factores como el éxito y la eficiencia que tengan los líderes. Esto por ende va a tener colaboradores motivados y satisfechos del trabajo que realizan, impidiendo la rotación de personal.

d) Para el cuarto objetivo se ampliará en la propuesta en el capítulo siete

## **CAPÍTULO VII: PROPUESTA**

## 7.1 PROPUESTA

La propuesta desarrollada en este capítulo se realiza con el fin de proporcionar detalles adicionales, que complementen las recomendaciones expuestas previamente y aporten a los hallazgos encontrados en la investigación, producto de la recolección de datos dentro del departamento.

Dentro de las alternativas de capacitación, se propone enviar de forma conjunta o de manera alternativa a los líderes hombres y mujeres, esto con el fin de ir desarrollando capacidades en ambos géneros, compartiendo vivencias y puntos de vistas que llevarán a tener una visión más amplia e integral sobre liderazgo. Esto permitirá enriquecer el conocimiento generando un aporte extra a las herramientas actuales con las que cuenta la CÍA.

Con el fin de fortalecer diversos temas en la CÍA como: liderazgo, motivación, igualdad de género y empoderamiento se propone realizar charlas cuatrimestrales, donde se inviten a diversos sectores de la sociedad, como: académicos de universidades prestigiosas, sectores como cooperativos, emprendedurismo, entre otros. Con el fin de que puedan exponer diversos temas que lleguen a generar discusión y nuevas ideas.

Se propone invitar al personal de diversas áreas de otras empresas reconocidas en el país, donde por medio de charlas impartidas por las mismas líderes en temas de empoderamiento empresarial y liderazgo buscarán como fin primordial incentivar y motivar a estas CÍAS a dar más oportunidades a las mujeres en puestos de alta gerencia siendo PMI un pilar y ejemplo en estos temas de igualdad.

Dentro del boletín de la organización se propone incluir de forma bimensual, pequeños artículos enfocados en temas de liderazgo para recordar y sensibilizar a los colaboradores de la importancia que este tiene en el logro de los objetivos.

### **7.1.1 Cronograma de actividades de trabajo**

Para planificar cada una de las etapas de la propuesta se utilizará un Diagrama de Gantt, el cual es una herramienta muy utilizada para planificar y programar tareas a lo largo de un periodo de tiempo, a continuación, se detalla cada una de las actividades que estarán presentes, en el cual se explica el desarrollo de la propuesta realizada que se implementará.

### **7.1.2 Presentación de la propuesta al departamento de P&C**

Para poder llevar a cabo esta propuesta dentro de la CÍA, es necesario mostrarla a la Directora de P&C, esto con el fin de brindar todos los detalles del proyecto y los beneficios que este traerá a la empresa.

### **7.1.3 Conformación de un comité de apoyo para llevar a cabo las actividades**

Se conformará un comité de apoyo, conformado por personal de diferentes departamentos, el fin de este comité es ser soporte en todo lo que conlleve al desarrollo de cada actividad propuesta en el calendario, tanto en temas de logística y ejecución.

### **7.1.4 Selección de las personas a cargo de las capacitaciones.**

Se debe seleccionar los capacitadores internos que tiene la CÍA, con el fin de lograr el impacto que se quiere, se propone que sean mujeres líderes de los

departamentos corporativos y gerenciales, esto para que tenga mucho más peso y fundamento en el momento que se expongan las ideas a otras empresas.

#### **7.1.5 Selección de las empresas que se invitarán a las actividades**

Como parte de la propuesta implementada está el invitar a diferentes sectores de la industria, esto se hará con el apoyo del comité y con invitaciones previas para que estas actividades tengan una aceptación por parte de estas.

#### **7.1.6 Escogencia de temas a tratar en las actividades**

Es muy importante no perder el norte de lo que se quiere tratar en cada actividad, lo cual se propone que siempre sean temas que giren en torno a liderazgo. Sabemos que hay mucho material para escoger siempre buscando como fin que estos generen actualizaciones y conocimiento.

#### **7.1.7 Búsqueda de artículos para el boletín**

El boletín será un material que contenga una columna que hable de temas relacionados al liderazgo, para esto se dará oportunidad a los colaboradores que por medio de votación elijan dentro de los temas propuestos que tema quieren leer en cada publicación que se haga. Esto buscará dar participación a todos los colaboradores.

#### **7.1.8 Elaboración del cronograma con todas las actividades**

Trabajar con orden y planificación es parte del éxito en cualquier proyecto, para lo cual se creará un cronograma donde estén definidas todas las actividades anuales.

Esto para llevar un orden y verificar fechas, disponibilidad que tengan tanto los invitados como los compromisos de la CÍA.

Control de la propuesta a PMI															
Nombre de la actividad	Encargado	30/5/2020	10/6/2020	15/6/2020	30/6/2020	10/7/2020	30/7/2020	15/8/2020	30/8/2020	14/9/2020	30/9/2020	14/10/2020	30/10/2020	15/11/2020	30/11/2020
		Presentación de la propuesta al departamento de P & C	Karen Guzmán	■	■										
Conformación de comité de apoyo para llevar a cabo las actividades	Gerente			■	■										
Selección de las personas a cargo de las capacitaciones	Gerente / Comité apoyo					■	■								
Selección de las empresas que se invitarán a las actividades	Comité de apoyo							■	■						
Escogencia de temas a tratar en las actividades	Gerente / Comité apoyo									■	■				
Búsqueda de artículos para el boletín	Colaboradores / Comité apoyo											■	■		
Elaboración de cronograma anual con todas las actividades	Gerente / Comité apoyo													■	■

Tabla 18. Diagrama de Gantt

Fuente: Elaboración propia

## REFERENCIAS

- Blanco, J. (24 de 5 de 2019). *Blog de ISEP*. Obtenido de NeuroLiderazgo: comprender el funcionamiento del cerebro para mejorar el rendimiento de los líderes: <https://www.isep.es/actualidad-neurociencias/neuroliderazgo-cerebro-y-rendimiento-de-lideres/>
- Fernandez, M. C. (2017). *Liderazgo global ¿Una nueva teoría?* Obtenido de Pizarrón Latinoamericano: Realidad y Contexto de América Latina: <https://n9.cl/zq9k>
- Francoise, C. (2008). *Liderazgo: Perspectivas de desarrollo e investigación*. Medellín, Colombia: Colombia.
- Freudenberger, H. J. (01 de 01 de 1972). La Sociedad para el Estudio Psicológico de Asuntos Sociales. *Journal of Social Issues*.
- Gamelearn. (s.f.). *Liderazgo y Gestión de Equipos*. Obtenido de <https://www.gamelearn.com/es/>.
- Guerrero, G. (2019). El liderazgo y tipo de poder en las organizaciones. *Gerencia y productividad*.
- Guerri, M. (2020). *PsicoActiva*. Obtenido de <https://www.psicoactiva.com/blog/7-estilos-liderazgo-cuando-usarlos/>
- INTERNATIONAL, P. M. (2015). *Philip Morris Products SA*. Obtenido de <https://www.pmi.com/markets/costa-rica/es>
- Muñoz Razo, C. (2015). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. . México: Pearson Prentice Hall Hispanoamericana.
- OIT. (2014). *Políticas para mejorar el acceso y la calidad del empleo de las mujeres en América Latina y el Caribe*. Santiago, Chile.
- OMS, O. m. (2018). 72ª Asamblea Ginebra. Ginebra.

- Ponce, E. R. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección. *Revista de contabilidad y negocios*, Volumen 12.
- R., S. H. (2014). *Planteamiento cuantitativo del problema*. México: McGraw-Hill.
- Remica. (24 de Abril de 2017). *NEUROLIDERAZGO: ¿QUÉ ES Y CÓMO BENEFICIA A LAS ORGANIZACIONES?* Obtenido de <https://remicaempleo.es/neuroliderazgo-organizaciones/>
- Rosello, F. T. (2018). *Liderazgo ético*. PPC EDITORIAL, 2018.
- Zaballos, R. (2020). *Revista sobre psicología, filosofía y reflexiones sobre la vida*. Obtenido de La mente es maravillosa: <https://lamenteesmaravillosa.com/>

## ANEXOS

### Encuesta para trabajo de investigación para tesis de Licenciatura en Administración de empresas, Universidad Hispanoamericana.

**Este trabajo es solo para fines educativos, la información brindada será tratada de forma confidencial, es entregada de forma voluntaria y no involucrará a ninguno de los encuestados.**

**Instrucciones:** Marca sobre el círculo en el espacio en blanco que corresponda a su respuesta.

---

1. ¿Cuál es su género?

- Mujer
- Hombre

2. ¿Cuál es su edad?

- De 40 - 55 años
- De 30 - 40 años
- 20 - 30 años

3. ¿Cuántos años tiene laborando para la CÍA?

- Más de 5 años
- De 3 - 4 años
- De 1- 2 años

4. ¿En su puesto de trabajo tiene a cargo personal?

- Sí
- No

5. Que tan importante es para usted el liderazgo

- Muy importante
- Poco importante
- Nada importante

6. Considera usted que el liderazgo influye para alcanzar los objetivos de una organización

- Sí
- NO

7. Considera usted que existe diferencia entre el liderazgo ejercido por las mujeres al ejercido por los hombres

- Sí
- No

8. Considera usted que las compañías actuales deben estar lideradas solo por:

- Hombres
- Mujeres
- Mixto

9. Que tan importante es para usted la comunicación por parte de los líderes

- Muy importante
- Poco importante
- Nada importante

10. ¿Usted considera que la motivación laboral debe venir solo por parte del líder?

- Sí
- No

11. Como evalúa usted el liderazgo ejercido por su jefatura actual

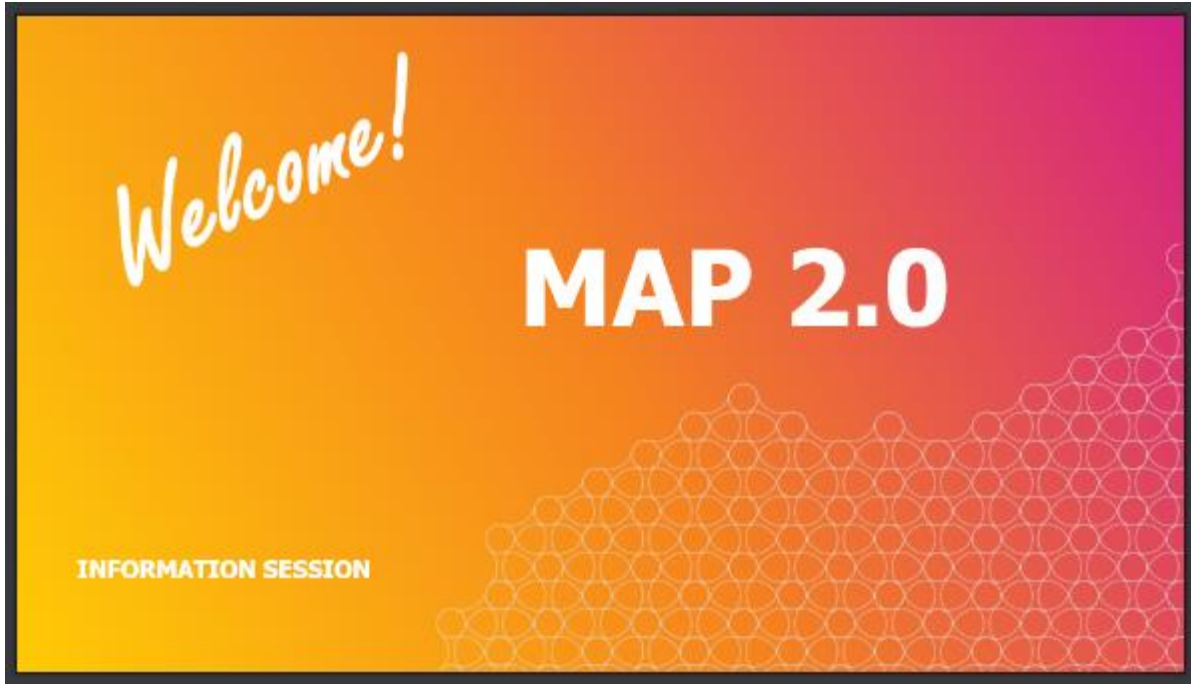
- Excelente
- Bueno
- Regular






12. Como evalúa a la CÍA. en temas de liderazgo y comunicación

- Excelente
- Bueno
- Regular

13. Conoce sobre alguna herramienta o programa que desarrolle la CÍA. para formar o capacitar a líderes. En caso de que su respuesta sea positiva indicar cuál.

- Sí
- No



Leadership Energies					
<p>ENERGY</p> <p>FOCUS AREA</p> <p>BEHAVIORS</p> <p>FOCUS AREA</p> <p>BEHAVIORS</p>	 <p><b>DISRUPTIVE INNOVATORS</b></p> <p><b>Agility</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seeks and adapts to change quickly</li> <li>• Takes calculated risks</li> <li>• Has the courage to pivot or stop certain activities when necessary</li> </ul> <p><b>Innovation with Purpose</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finds opportunities to simplify ways of working</li> <li>• Seeks continuous improvement</li> <li>• Experiments with new ideas, products, processes or services</li> <li>• Demonstrates curiosity and diverse ways of thinking to create new ideas to benefit our consumers/customers</li> </ul>	 <p><b>CONSUMER AT THE CORE</b></p> <p><b>Consumer Focus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seeks insights from consumers/customers to understand their needs</li> <li>• Understands and anticipates the customer's needs and expectations</li> </ul> <p><b>Collaboration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actively shares knowledge, skills &amp; experiences with others to get the work done/to have an impact</li> <li>• Listens and acts upon information, knowledge and feedback</li> <li>• Eliminates barriers that block collaboration</li> <li>• Works with others to achieve common goal</li> </ul>	 <p><b>FORWARD LEARNING</b></p> <p><b>Drive to Achieve</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Overcomes obstacles to move forward and helps others do the same</li> <li>• Proactively works to find solutions to [complex] problems</li> </ul> <p><b>Timely Decision Making</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uses diverse sources and types of information (qualitative and quantitative) when making quality and timely decisions</li> <li>• Makes decisions (or supports others in making decisions) on available and/or sufficient facts, not only on personal opinions</li> <li>• Makes timely decisions in complicated and ambiguous situations</li> </ul>	 <p><b>MEANING CREATOR</b></p> <p><b>Personal Growth</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflects and learns from mistakes and experiences</li> <li>• Proactively develops self and others</li> <li>• Committed to continuous learning and professional growth</li> </ul> <p><b>Communication</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adapts message, style and approach to audience</li> <li>• Communicates information in a simple, timely and meaningful way</li> <li>• Wins the hearts and minds of others through impactful dialogue</li> <li>• Establishes self as credible inside and outside PMI</li> </ul>	 <p><b>PEOPLE ACTIVATOR</b></p> <p><b>Feedback to Empower Success</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Listens and observes to provide constructive personalized feedback in a timely manner</li> <li>• Actively seeks, listens and acts upon feedback</li> <li>• Makes time for meaningful conversations with others</li> </ul> <p><b>Trust and Accountability</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Openly admits to others when lacking knowledge or answers</li> <li>• Consistently follows through on commitments and promises</li> <li>• Builds a work environment of openness and transparency, creating space to deliver</li> <li>• Values diversity of opinions and creates an environment where others feel respected and included and can constructively challenge ideas</li> </ul>