

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

*Tesina para optar por el grado académico de
Bachillerato*

**EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU
RELACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL
DE LAS PERSONAS COLABORADORAS
DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO DE
LA FÁBRICA NACIONAL DE LICORES
(FANAL) EN ALAJUELA COSTA RICA EN EL
III CUATRIMESTRE DEL 2025**

MARÍA FERNANDA PRENDAS AGÜERO

**COSTA RICA
MAYO, 2026**

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	II
ÍNDICE DE TABLAS.....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS	X
AGRADECIMIENTOS	XII
DEDICATORIA.....	XIII
RESUMEN	XIV
ABSTRACT	XVI
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	Error! Bookmark not defined.
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	Error! Bookmark not defined.
1.1.1. Antecedentes internacionales y nacionales	Error! Bookmark not defined.
1.1.2. Delimitación del problema.....	5
1.1.3. Justificación	6
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	6
1.3. OBJETIVOS	6
1.3.1. Objetivo general	7
1.3.2. Objetivos específicos.....	7
CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL.....	8
2.1. MARCO TEÓRICO	9
2.1.1. Definición de liderazgo	9
2.1.2. Definición de Lider	9
2.1.3. Habilidades de un Lider	10
2.1.1.4 Liderazgo Transformacional	12
2.1.1.4.1 Definición.....	12
2.1.1.4.2 Ventajas.....	12
2.1.1.4.3 Desventajas	13

2.1.1.4.4 Características del liderazgo transformacional.....	14
2.1.1.4.5 Habilidades de un líder transformacional.....	15
2.1.1.4.6 Cómo convertirse en un líder transformacional.....	17
2.1.1.4.7 Ejemplos de Liderazgos transformacional.....	18
2.1.2 DESEMPEÑO.....	19
2.1.2.1 Historia de la Evaluación del desempeño	19
2.1.2.2 Concepto del desempeño	20
2.1.2.3 Objetivos del desempeño.....	21
2.1.2.4 Concepto de la evaluación del desempeño.....	22
2.1.2.5 Factores que afectan el desempeño.....	23
2.1.2.6 La responsabilidad de la evaluación del desempeño	24
2.1.2.7 Beneficios de la evaluación del desempeño.....	25
2.1.2.8 Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño.....	26
2.1.2.9 Concepto de la entrevista de evaluación del desempeño.....	29
2.1.2.10 Concepto de la evaluación de 360°.....	31
2.1.2.11 ¿Qué incluye una evaluación de 360°?.....	31
2.1.2.12 Ventajas de la evaluación de 360°.....	33
2.1.2.13 Desventajas de la evaluación de 360°.....	34
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	35
2.3. MARCO CONTEXTUAL	43
2.3.1. Antecedentes.....	43
2.3.1.1. Historia.....	43
2.3.1.2. Ubicación geográfica.....	44
2.3.2. Marco estratégico	44
2.3.2.1. Misión.....	44
2.3.2.2. Visión.....	45

2.3.2.3. Valores.....	45
2.3.2.4. Servicios que brinda la empresa.....	46
2.3.2.5. Logo de la Fábrica Nacional de Licores.....	46
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	47
3.1. ENFOQUE.....	48
3.1.1. Enfoque cuantitativo	48
3.1.2. Enfoque cualitativo	52
3.1.3. Proceso mixto.....	53
3.2. ALCANCE	53
3.3. DISEÑO.....	55
3.4. UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO.....	59
3.4.1. Población.....	60
3.4.2. Muestra	60
3.4.3. Criterios de inclusión y exclusión	62
3.4.4. Consideraciones éticas.....	62
3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	63
3.6. VARIABLES O CATEGORÍAS.....	64
3.7. ESTRATEGIA PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS	66
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	67
4.1. GENERALIDADES	68
4.2. ENCUESTA APLICADA	68
4.2.1. Datos generales	68
4.2.2. VARIABLE 1. Liderazgo transformacional	71
4.2.2.1. INDICADOR 1: Habilidades del liderazgo transformacional.....	71
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	97
5.1. CONCLUSIONES.....	98

5.2. LIMITACIONES	104
5.3. RECOMENDACIONES.....	104
REFERENCIAS.....	108
ANEXOS	111
ANEXO 1. CUESTIONARIO PARA PERSONAS COLABORADORAS.....	111
ANEXO 2. DECLARACIÓN JURADA	119
ANEXO 3. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD DONDE SE REALIZÓ LA INVESTIGACIÓN	120
ANEXO 4. CARTA APROBACIÓN TUTORA.....	121
ANEXO 5. CARTA APROBACIÓN LECTOR.....	122
ANEXO 6. CARTA DE APROBACIÓN Y AUTORIZACIÓN AL CENIT.....	123

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de la población	60
Tabla 2. Criterios de inclusión y exclusión de la muestra.....	62
Tabla 3. Cuadro de operacionalización de las variables.....	63
Tabla 4. ¿A qué área pertenece dentro del Departamento de Mercadeo?.....	68
Tabla 5. ¿En cuál rango de edad se encuentra?	69
Tabla 6. ¿Cuál es su puesto dentro del departamento?.....	70
Tabla 7. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan la visión estratégica de su líder?	71
Tabla 8. ¿Cuáles de las siguientes opciones reflejan la capacidad de planificación de su líder?	73
Tabla 9. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan la capacidad de su líder para motivar al equipo?.....	75
Tabla 10. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan la adaptabilidad de su líder?	75
Tabla 11. ¿Cuáles de los siguientes aspectos describen la forma de toma de decisiones de su líder?.....	76
Tabla 12. ¿Cuáles de las siguientes opciones reflejan la comunicación de su líder?	78
Tabla 13. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan la gestión de conflictos de su líder?	79
Tabla 14. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan las relaciones interpersonales de su líder?	80
Tabla 15. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan el liderazgo transformacional de su líder?	82
Tabla 16. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan la visión estratégica de su líder, considera usted que tiene relación con su desempeño laboral?	83

- Tabla 17.** ¿Cuáles de las siguientes opciones reflejan la capacidad de planificación de su líder, y considera usted que tiene relación en su desempeño laboral?84
- Tabla 18.** ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan la capacidad de su líder para motivar al equipo, y considera usted que tiene relación en su desempeño laboral?86
- Tabla 19.** . ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan la adaptabilidad de su líder, y considera usted que tiene relación en su desempeño laboral?.....87
- Tabla 20.** ¿Cuáles de los siguientes aspectos describen la forma de toma de decisiones de su líder, y considera usted que tiene relación en su desempeño laboral?.....88
- Tabla 21.** ¿Cuáles de las siguientes opciones reflejan la comunicación de su líder, y considera usted que tiene relación en su desempeño laboral?.....90
- Tabla 22.** ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan la gestión de conflictos de su líder, y considera usted que tiene relación en su desempeño laboral?91
- Tabla 23.** ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan las relaciones interpersonales de su líder, y considera usted que tiene relación en su desempeño laboral?92
- Tabla 24.** ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan el liderazgo transformacional de su líder, y considera usted que tiene relación en su desempeño laboral?94
- Tabla 25.** ¿Qué recomendaciones considera usted necesarias que aplique su líder para que usted pueda mejorar su desempeño? **Error! Bookmark not defined.**

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Efectos internos y externos de los cinco objetivos de desempeño	22
Figura 2. Factores que afectan el desempeño en el puesto	23
Figura 3. Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño	29
Figura 4. Evaluación de 360°	33
Figura 5. Logo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL)	46
Figura 6. Proceso cuantitativo	49
Figura 7. Los diseños no experimentales	57
Figura 8. Diseños transversales	58
Figura 9. ¿A qué área pertenece dentro del Departamento de Mercadeo?	69
Figura 10. . ¿En cuál rango de edad se encuentra?	70
Figura 11. ¿Cuál es su puesto dentro del departamento?	71
Figura 12. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan la visión estratégica de su líder?.....	72
Figura 13. ¿Cuáles de las siguientes opciones reflejan la capacidad de planificación de su líder?	73
Figura 14. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan la capacidad de su líder para motivar al equipo?	75
Figura 15. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan la adaptabilidad de su líder?	76
Figura 16. ¿Cuáles de los siguientes aspectos describen la forma de toma de decisiones de su líder?	77
Figura 17. ¿Cuáles de las siguientes opciones reflejan la comunicación de su líder?	78
Figura 18. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan la gestión de conflictos de su líder?	80

Figura 19. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan las relaciones interpersonales de su líder?	81
Figura 20. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan el liderazgo transformacional de su líder?	82
Figura 21. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan la visión estratégica de su líder, considera usted que tiene relación con su desempeño laboral?	84
Figura 22. ¿Cuáles de las siguientes opciones reflejan la capacidad de planificación de su líder, y considera usted que tiene relación en su desempeño laboral?	85
Figura 23. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan la capacidad de su líder para motivar al equipo, y considera usted que tiene relación en su desempeño laboral?	86
Figura 24. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan la adaptabilidad de su líder, y considera usted que tiene relación en su desempeño laboral?.....	88
Figura 25. ¿Cuáles de los siguientes aspectos describen la forma de toma de decisiones de su líder, y considera usted que tiene relación en su desempeño laboral?.....	89
Figura 26. ¿Cuáles de las siguientes opciones reflejan la comunicación de su líder, y considera usted que tiene relación en su desempeño laboral?.....	90
Figura 27. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan la gestión de conflictos de su líder, y considera usted que tiene relación en su desempeño laboral?	91
Figura 28. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan la gestión de conflictos de su líder, y considera usted que tiene relación en su desempeño laboral?	93
Figura 29. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan el liderazgo transformacional de su líder, y considera usted que tiene relación en su desempeño laboral?	94
Figura 30. ¿Qué recomendaciones considera usted necesarias que aplique su líder para que usted pueda mejorar su desempeño?	95

AGRADECIMIENTOS

Al concluir esta etapa tan importante de mi formación académica, deseo expresar mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que han sido parte fundamental en este proceso de aprendizaje y crecimiento personal y profesional.

En primer lugar, agradezco a Dios por haberme guiado a lo largo de este camino, brindándome fortaleza, sabiduría y perseverancia para alcanzar este objetivo.

A mi familia, especialmente a mis padres, por su apoyo incondicional, sus consejos, su paciencia y por inculcar en mí el deseo de superación y esfuerzo constante.

A mi novio, por su apoyo, comprensión y acompañamiento durante todo este proceso, brindándome ánimo en los momentos difíciles y motivándome a seguir adelante.

A mi tutora, por su acompañamiento, orientación, paciencia y dedicación durante el desarrollo de esta investigación, así como por su disposición para guiarme en cada etapa de este proceso.

A la Fábrica Nacional de Licores (FANAL) y a sus colaboradores, por su tiempo, disposición y valiosa participación en la recolección de datos, también por brindarme la oportunidad de desarrollar esta investigación y facilitar el acceso a la información necesaria, permitiendo llevar a cabo esta investigación de manera satisfactoria.

Finalmente, al lector, le agradezco su tiempo y disponibilidad, los cuales son invaluable para mí en este proceso.

DEDICATORIA

Dedico este logro en primer lugar a Dios, por guiarme en cada paso de este proceso, por darme la sabiduría, la fortaleza y la perseverancia necesarias para salir adelante y alcanzar esta meta.

A mis padres, por su apoyo incondicional, por estar siempre presentes para mí, por su paciencia y por brindarme su ayuda en todo momento. Este logro también es de ustedes, ya que han sido un pilar fundamental en mi vida.

A mis abuelos, por su comprensión, cariño y apoyo, los cuales han sido muy importantes a lo largo de este camino.

A mi novio, por su ayuda incondicional, su amor y su paciencia constante, por acompañarme en este proceso y motivarme a seguir adelante en cada etapa.

Con todo mi cariño, dedico este logro a cada una de las personas que han sido parte de este camino y que han contribuido a hacerlo posible.

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

El liderazgo transformacional se caracteriza por inspirar, fomentar y motivar el crecimiento personal y profesional de los colaboradores, desarrollando una visión compartida y un sentido de propósito dentro de la empresa. Este tipo de liderazgo se diferencia de otros al centrarse en el desarrollo humano y en la generación de cambios positivos, tanto a nivel individual como grupal.

En relación con el desempeño laboral, varios estudios han evidenciado que el liderazgo transformacional, puede influir de manera significativa en el desempeño, compromiso y satisfacción de sus colaboradores, cuando sus líderes son capaces de inspirar confianza y fomentar a la innovación, los equipos tienden a mostrar un mejor nivel de desempeño y alineación con los objetivos organizacionales.

Para esta investigación, el objetivo general propuesto es analizar el liderazgo transformacional y su relación en el desempeño laboral de las personas colaboradoras del departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL) en Alajuela, Costa Rica, en el tercer cuatrimestre del 2025.

En esta investigación, se aplicó un enfoque cuantitativo, con un alcance correlacional y explicativo, el cual permitió analizar la relación existente entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral para los 17 colaboradores del departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL). Para la recolección de la información, se empleó un cuestionario aplicado mediante la herramienta Google Forms.

En cuanto a los resultados, se concluye que el liderazgo transformacional mantiene una relación directa con el desempeño laboral de los colaboradores, ya que diversas características del liderazgo, tales como la comunicación efectiva, la motivación, la planificación, la adaptabilidad y la gestión de conflictos, influyen en el rendimiento de los colaboradores en la empresa.

Palabras claves: liderazgo transformacional, desempeño, motivación, confianza, innovación, toma de decisiones, relaciones interpersonales.

ABSTRACT

Transformational leadership is characterized by inspiring, encouraging, and motivating the personal and professional growth of employees, developing a shared vision and a sense of purpose within the organization. This type of leadership differs from others by focusing on human development and the generation of positive changes, both individually and collectively.

Regarding job performance, several studies have shown that transformational leadership can significantly influence employees' performance, commitment, and satisfaction. When leaders are able to inspire trust and encourage innovation, teams tend to demonstrate higher levels of performance and alignment with organizational objectives.

The general objective of this research is to analyze transformational leadership and its relationship with the job performance of employees in the Marketing Department of Fábrica Nacional de Licores (FANAL) in Alajuela, Costa Rica, during the third quarter of 2025.

This research applied a quantitative approach with a correlational and explanatory scope, which allowed the analysis of the relationship between transformational leadership and job performance among the 17 employees of the Marketing Department of Fábrica Nacional de Licores (FANAL). For data collection, a questionnaire was administered through the Google Forms platform.

Regarding the results, it was concluded that transformational leadership maintains a direct relationship with employees' job performance, since various leadership characteristics such as effective communication, motivation, planning, adaptability, and conflict management positively influence employee performance within the organization.

Keywords: transformational leadership, job performance, motivation, trust, innovation, decision-making, interpersonal relationships.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. *Antecedentes internacionales y nacionales*

En la actualidad las organizaciones reconocen que el liderazgo es un elemento fundamental para lograr los objetivos estratégicos y mantener un entorno laboral motivador, en especial, el liderazgo transformacional que ha adquirido relevancia dentro de los entornos corporativos, porque puede promover la innovación y el desarrollo personal con los colaboradores y su compromiso.

De igual manera, la evaluación del desempeño se ha convertido en una herramienta esencial para medir las competencias, la eficiencia y el cumplimiento de metas de las personas colaboradoras. En este contexto, resulta importante analizar cómo las prácticas de liderazgo transformacional pueden influir en los resultados de dicha evaluación, considerando que un liderazgo inspirador y participativo puede potenciar las competencias, la motivación y el rendimiento de los equipos en entornos corporativos.

La tesis realizada por Echevarría (2023), titulada *Liderazgo Transformacional para mejorar el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Planta Concentradora La Victoria – Volcán Compañía Minera*, define como objetivo general determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral del personal operativo de la referida empresa minera. La población estuvo conformada por los colaboradores de la Planta Concentradora La Victoria, correspondientes a 120 trabajadores y se trabajó con una muestra de 92 participantes.

El autor concluye que el liderazgo transformacional ejerce una influencia positiva y significativa en el desempeño laboral, especialmente cuando el personal percibe apoyo, comunicación y orientación clara hacia los objetivos. Asimismo, se determinó que este estilo de liderazgo mejora el compromiso, eleva los niveles de productividad, fomenta la iniciativa personal

e impulsa la innovación dentro de los procesos operativos, evidenciando que los trabajadores con supervisores que aplican prácticas transformacionales presentan mayor satisfacción laboral y sentido de pertenencia, lo cual favorece el cumplimiento de metas organizacionales.

Por su parte, la tesis realizada por Abad y De la Cruz (2022), titulado *Liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL 06 de Ate Vitarte – Lima, período 2020*, cuyo objetivo general es analizar el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de dicha institución educativa. La población estuvo conformada por 140 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) N.º 06, mientras que la muestra fue de 70 colaboradores.

Los autores Abad y De la Cruz (2022) concluyen que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores, evidenciando una correlación positiva baja. Asimismo, determinaron que cada una de las dimensiones del liderazgo transformacional es una influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada que se presenta como relación significativa con el desempeño, indicando que, a mayor presencia de prácticas de liderazgo transformacional, mejores resultados presentan el personal en su trabajo. Estos hallazgos reflejan que el estilo de liderazgo analizado favorece la actitud, el compromiso y el rendimiento de los colaboradores dentro de la institución.

En concordancia con la tesis desarrollada por Cornejo (2022), titulada *El liderazgo transformacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Konecta – sede Chiclayo, 2020*, define como objetivo general proponer un modelo de liderazgo transformacional que contribuyera a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de dicha organización. La población estuvo integrada por 30 trabajadores de la empresa Konecta, sede Chiclayo, quienes también conformaron la muestra del estudio, seleccionada mediante un muestreo probabilístico.

En cuanto a las conclusiones obtenidas por Cornejo (2022) es que el desempeño laboral de los colaboradores presenta limitaciones, ya que no todos los trabajadores alcanzan niveles altos en las dimensiones evaluadas, lo que podría afectar el logro de los objetivos organizacionales. Además, se determinó que el liderazgo transformacional se ubica en un nivel medio, destacando que el líder no cuenta con total capacidad para anticipar cambios ni ajustar la gestión en favor del desarrollo del personal.

Por otra parte, el desempeño laboral se encuentra en un nivel medio, lo cual limita la eficiencia y la productividad del personal. En consecuencia, se diseñó una propuesta basada en liderazgo transformacional orientada a mejorar los indicadores de desempeño, la cual fue validada positivamente por expertos en el área, confirmando su pertinencia para fortalecer la gestión del talento humano en la empresa.

La tesis realizada por Heshiki y Ordóñez (2020) titulada *El Liderazgo Transformacional y su influencia en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro*, tuvo **como** objetivo general determinar la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño laboral de los trabajadores del sector bancario en Lima Centro. La población de estudio estuvo conformada por 8,949 colaboradores pertenecientes a las cuatro entidades bancarias privadas con mayor utilidad neta en 2018 en Lima Centro, mientras que la muestra estuvo integrada por 369 colaboradores.

Según los resultados obtenidos se concluye que el liderazgo transformacional ejerce una influencia significativa y positiva en el desempeño laboral de los colaboradores, ya que este estilo de liderazgo contribuye al desarrollo del talento humano, fomenta la disposición al cambio, mejora la orientación a resultados y fortalece la capacidad técnica de los equipos de trabajo. Además, se evidenció que el desempeño laboral es resultado de interacciones complejas entre líderes y colaboradores, por lo que incrementar prácticas de liderazgo transformacional impulsa

un mayor compromiso, mejores resultados y un clima institucional más productivo dentro de las organizaciones bancarias.

La tesis realizada por Rondón (2020), titulada *El liderazgo transformacional y su relación con el desempeño organizacional en las oficinas de la banca comercial de una entidad financiera de la ciudad de Manizales*, tiene como objetivo general establecer las relaciones entre el estilo de liderazgo transformacional y el desempeño organizacional en las oficinas analizadas. La investigación se desarrolló en una entidad financiera ubicada en Manizales, Colombia, trabajando con la población total compuesta por 45 individuos, donde el 86.7% correspondió a seguidores (39 personas) y el 13.3% a líderes (6 personas), pertenecientes a seis oficinas de la banca comercial.

En cuanto a los resultados por Rondón (2020) concluye que estos indicaron que los líderes presentan con frecuencia comportamientos asociados al liderazgo transformacional; sin embargo, no se encontró una relación directa entre este estilo de liderazgo y la mayoría de las dimensiones del desempeño organizacional. La única relación identificada fue con la categoría de servicio, siendo esta inversa. Además, se determinó que pueden influir en los resultados factores como la naturaleza colectiva del indicador de desempeño utilizado, la rigidez del sector financiero en cuanto a procesos y políticas, así como diferencias perceptuales entre la autoevaluación de los líderes y la percepción de sus equipos.

1.1.2. Delimitación del problema

La presente investigación se lleva a cabo durante el tercer cuatrimestre del 2025, en la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), ubicada en Grecia, Alajuela (Costa Rica).

1.1.3. Justificación

El liderazgo transformacional hoy en día es importante porque este tipo de liderazgo inspira y motiva a las personas colaboradoras, fomenta el desarrollo individual y colectivo, promueve el cambio organizacional y busca alinear a los equipos con la visión y los objetivos de la organización. Por lo cual es importante determinar si en la Fábrica Nacional de Licores (FANAL) en el departamento de mercadeo específicamente los líderes aplican el liderazgo transformacional.

Con esta investigación se verán beneficiados la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), las personas colaboradoras del Departamento de Mercadeo y el área de Recursos Humanos, ya que los resultados permitirán comprender la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral.

Por otra parte, mi motivación como investigadora surge del interés académico y profesional para conocer si las jefaturas del departamento de Mercadeo de FANAL aplican el liderazgo transformacional y si éste tiene relación con el desempeño de los colaboradores de este departamento, así como facilitarles conclusiones y recomendaciones de los datos obtenidos.

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Para esta investigación la pregunta planteada es:

¿Cuál es la relación del liderazgo transformacional con el desempeño laboral de las personas colaboradoras del departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL) en Alajuela en el tercer cuatrimestre del 2025?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Analizar la relación del liderazgo transformacional en el desempeño laboral de las personas colaboradoras del departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL) en Alajuela, Costa Rica, en el tercer cuatrimestre del 2025.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Identificar las habilidades del liderazgo transformacional presentes en el estilo de liderazgo de las personas líderes del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL) durante el tercer cuatrimestre del 2025.
2. Determinar la relación del liderazgo transformacional en el desempeño laboral de las personas colaboradoras del departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL) ubicada en Alajuela durante el tercer cuatrimestre del 2025.
3. Proponer recomendaciones para el fortalecimiento del liderazgo transformacional y la relación con el desempeño laboral de las personas colaboradoras del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL).

CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Definición de liderazgo

El liderazgo es un elemento fundamental dentro del comportamiento organizacional, ya que este puede influir en las personas para alcanzar objetivos comunes. Chiavenato (2022) lo define de la siguiente manera:

El liderazgo es una influencia interpersonal ejercida en una situación determinada y dirigida por medio del proceso de la comunicación humana a efecto de lograr uno o varios objetivos específicos. Por tanto, hay cuatro elementos que caracterizan al liderazgo: influencia, situación, comunicación y objetivos por alcanzar. El liderazgo se refiere a la habilidad de influir en las personas para que alcancen objetivos. Esta definición destaca que el líder se involucra con otras personas para lograr metas. El liderazgo es recíproco y se da entre individuos. Es una actividad enfocada en las personas y no en actividades como archivar papeles o resolver problemas. Implica usar el poder. (p.303)

De acuerdo con lo anterior, el liderazgo es un proceso dinámico que se desarrolla dentro de un contexto específico y que depende de la relación entre el líder y sus colaboradores. Además, se evidencia que la comunicación y la influencia son esenciales para guiar los esfuerzos del equipo hacia el cumplimiento de los objetivos.

2.1.2 Definición de líder

El líder es una persona con la capacidad de guiar, influir y motivar a las personas dentro de un grupo u organización. Un líder no solo tiene una posición de autoridad, también genera

confianza, inspira a los demás y permite el logro de objetivos en común. De acuerdo con García (2025):

...un líder no solo guía, sino que también es alguien que está dispuesto a desafiar el status quo. Es esa persona que, al notar una injusticia o algo que no le parece correcto, tiene el coraje de luchar por sus ideales y busca cambiar su entorno para que se alinee con su visión. (párr. 1)

En referencia a lo anterior, el líder se distingue por su capacidad de influir positivamente en las personas, promoviendo el trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos en común. Esto demuestra que el liderazgo no solo depende únicamente de un cargo jerárquico, sino de las habilidades y competencias que posee la persona a cargo para guiar a los demás de manera efectiva.

2.1.3 Habilidades de un líder

El desarrollo de las habilidades en un líder es primordial para garantizar una gestión efectiva dentro de las organizaciones. Las habilidades de un líder son un conjunto de competencias personales y sociales que facilitan la toma de decisiones, la comunicación y la gestión de equipos. Bernal (2023) las describe de la siguiente forma:

- **Visión estratégica:** Es esencial para poder definir qué se pretende lograr en el futuro dentro de la empresa e idear las estrategias para prosperar hacia esa meta. La visión estratégica permite definir prioridades en el corto, medio y largo plazo y elaborar a partir de ello la planificación eficiente de todos los procesos y actividades de la compañía.
- **Capacidad de planificación:** Se trata de la capacidad de identificar claramente los objetivos de la empresa y desarrollar la hoja de ruta para alcanzarlos. En esta habilidad confluyen muchas otras cualidades de un líder, como puede ser la intuición, visión, creatividad y la coordinación.

- **Habilidad para motivar:** Una de las habilidades de un líder consideradas básicas es la capacidad de motivar a los demás. Esto es clave para mantener alto el compromiso de los empleados. Por ello, se trata de una habilidad que se utiliza continuamente en los espacios de trabajo.
- **Adaptabilidad:** La adaptabilidad es una de las habilidades de liderazgo más importantes en la actualidad. Esto implica poder adaptarse ágilmente a los cambios internos y externos.
- **Toma de decisiones:** Liderar con la convicción de que se está en el camino correcto y de lo que se hace es lo mejor para el crecimiento de la empresa, aunque eso implique tomar decisiones difíciles o incómodas es una habilidad elemental en las organizaciones. Esto implica asumir decisiones críticas que afectan a la empresa significativamente y hacerlo de forma sólida y racional.
- **Comunicación afectiva:** Un líder debe tener habilidades de comunicación para poder trasladar a los empleados los objetivos a alcanzar, las instrucciones, procedimientos y tareas a ejecutar.
- **Gestión de conflictos:** Algo que implica en primera instancia poder identificar conflictos y tener una noción clara de cómo resolverlos. En este punto también es importante poder actuar racionalmente en la confrontación.
- **Habilidad para establecer buenas interrelaciones:** La característica más distintiva del liderazgo es su capacidad para influir e inspirar a los demás. Porque para poder influir en los demás y construir un equipo cohesionado los líderes deben ser capaces de forjar relaciones de trabajo sólidas con sus colaboradores. (párrs. 9-27)

De este modo, se puede mencionar que las habilidades como la toma de decisiones y la capacidad para motivar a las personas son clave en un líder efectivo, ya que permiten orientar al equipo con claridad y mantener el compromiso para alcanzar los objetivos organizacionales.

2.1.1.4 Liderazgo transformacional

2.1.1.4.1 Definición

El liderazgo transformacional es uno de los estilos de liderazgo más estudiados en las empresas debido a su enfoque en el desarrollo de las personas. Este liderazgo se centra en inspirar, motivar y potenciar las capacidades de los colaboradores para alcanzar los objetivos organizacionales y personales. Como lo indica Gamarra (2025) "Liderazgo transformacional es la capacidad de influir positivamente en el progreso y desarrollo de las personas con las que se trabaja. Otra forma de definirlo es como la guía, la mejora continua que lleva hacia el cambio". (párrs. 3-4)

2.1.1.4.2 Ventajas

El liderazgo transformacional presenta diversas ventajas como en la búsqueda de potenciar las capacidades individuales y colectivas de los colaboradores, generando beneficios tanto para las personas como para la organización. Según Gamarra (2025), algunas ventajas son:

- **Aumenta el rendimiento de los trabajadores**, ya que se esfuerzan al máximo para lograr los objetivos de la empresa y los suyos propios.
- **Ya no solo se trata del rendimiento**, sino también del compromiso con la empresa. Este liderazgo impacta positivamente en los profesionales convirtiéndolos en más comprometidos con la empresa y el equipo.

- **De este modo**, los empleados pueden aguantar mejor la presión y se adaptan fácilmente a los cambios.
- **El líder transformacional es un gran motivador**, por lo que los trabajadores desarrollan una autoestima alta, seguridad en el equipo, en ellos mismos y son más positivos. (párr. 32)

De este modo, se evidencia que el liderazgo transformacional no solo mejora el rendimiento de los colaboradores, sino que también fortalece su compromiso, la capacidad de adaptación y contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

2.1.1.4.3 Desventajas

Aunque el liderazgo transformacional es valorado en el ámbito organizacional, también existen desventajas relacionadas con su aplicación. Algunas limitaciones pueden variar según su estructura, cultura y necesidades de cada organización. Gamarra (2025) menciona dos desventajas:

- **No puede aplicarse a todo tipo de empresas** ni tiene por qué ser el estilo más beneficioso para la organización.
- **No es el mejor método cuando el entorno de por sí tiene pocos cambios**, los trabajadores tienen experiencia y disfrutan de su trabajo. (párr. 33)

De acuerdo con Gamarra (2025), se concluye que este tipo de liderazgo no siempre resulta adecuado para todas las empresas, donde no se requiere un alto nivel de cambio, lo que evidencia la importancia de adaptar el estilo de liderazgo según las características del entorno.

Del Rio (2023) menciona otras desventajas:

- **No funciona para todos.** La mayor desventaja es que podría no ser adecuado o benéfico para todas las organizaciones, por eso existen varios tipos de liderazgo que se adaptan a cada una.

- **Puede ser difícil adaptarse.** Para algunos líderes puede ser complicado hacer cambios en sí mismo para adoptar este estilo, ya que requiere habilidades de comunicación, empatía y pasión por la visión de la empresa.
- **Requiere una fuerte inversión de tiempo y dinero.** Implementar este liderazgo puede ser costoso, ya que requiere tiempo y recursos para cambiar el mindset de todos los involucrados. (párr. 24)

En relación con lo anterior, se demuestra que la implementación del liderazgo transformacional puede representar un reto para las organizaciones, debido a la necesidad de desarrollar competencias específicas en los líderes y necesitar recursos adicionales, lo cual puede limitar su aplicación en ciertos contextos empresariales.

2.1.1.4.4 Características del liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional se destaca por unas características que lo diferencian de otros estilos de liderazgo, ya que se centra en el desarrollo integral de las personas y en los cambios positivos dentro de la empresa. Como plantea Gamarra (2025), las características son:

- Capacidad de influir de forma positiva sobre los demás.
- Persona con habilidades para enseñar y mover a la acción.
- Seguro de lo que hace en su toma de decisiones, aunque es consciente de que nadie es perfecto y se puede equivocar.
- Es paciente y visualiza el futuro a largo plazo porque sabe que los cambios grandes llevan su tiempo.
- Atiende a los empleados de forma individual. Por ejemplo, si tiene que dar feedback a los empleados lo hará individualmente.
- Sabe cómo reconocer el buen trabajo que hace su equipo.
- Tiene una gran capacidad para impulsar el cambio. (párr. 24)

En resumen, lo que Gamarra (2025) señala es que este liderazgo se caracteriza en inspirar, motivar y desarrollar a los colaboradores y promoviendo un ambiente laboral más dinámico.

2.1.1.4.5 Habilidades de un líder transformacional

En el liderazgo transformacional se requiere un conjunto de habilidades que son claves para poder influir positivamente en sus colaboradores y promover cambios significativos dentro de la empresa. Estas habilidades están enfocadas en poder inspirar y fomentar la innovación. Según UNIE Universidad (2024), algunas habilidades clave para un líder transformacional son:

- **Capacidad para comunicar una visión convincente:** Un líder transformador no solo tiene una visión clara del futuro, sino que sabe cómo comunicarla de forma que inspire y movilice a su equipo.
- **Habilidad para fomentar la creatividad y la resolución de problemas:** En lugar de imponer soluciones, un líder transformacional sabe cómo guiar a su equipo para que ellos mismos encuentren nuevas maneras de afrontar los desafíos.
- **Desarrollo del talento individual:** Un líder transformacional no solo ve al equipo como una unidad, sino que valora el crecimiento personal de cada miembro. (párr. 10)

En resumen, se puede determinar que las habilidades propuestas por UNIE Universidad se centran en la capacidad de un líder para inspirar y potenciar el desarrollo individual de sus colaboradores, promoviendo un ambiente de innovación y participación activa dentro de la organización.

Por otra parte, ACH Consultoría y Activación del Capital Humano (2024) señala otras habilidades que puede poseer un líder transformacional:

- **Crear una Visión Inspiradora:** Los líderes efectivos no solo comunican la necesidad de cambio, sino que inspiran una visión de futuro.
- **Comunicación Transparente:** La comunicación transparente es la base de cualquier relación.
- **Desarrollar Habilidades de Adaptabilidad:** En un entorno cambiante, los líderes deben ser los primeros en ser flexibles y estar dispuestos a aprender y evolucionar.
- **Empoderar a los Equipos:** Los líderes efectivos reconocen que el cambio se logra con todos.
- **Gestionar la Resistencia de Manera Constructiva:** La resistencia al cambio es natural, pero los líderes pueden convertirla en una oportunidad. (párr. 2)

Por lo anterior, las habilidades planteadas por ACH Consultoría se orientan hacia la gestión del cambio organizacional, señalando la importancia de la adaptabilidad, la comunicación efectiva y el empoderamiento de los equipos como elementos clave para el éxito del liderazgo transformacional en la organización.

2.1.1.4.6 Cómo convertirse en un líder transformacional

Para convertirse en un líder transformacional no basta con conocer sus características, sino que es necesario desarrollar conductas y prácticas que fomenten el crecimiento de las personas y el desarrollo en la organización. Según Santander Open Academy (2024), estas acciones se describen de la siguiente manera:

1. **Establece metas ambiciosas.** Para que la plantilla recorra la llamada milla extra, es imprescindible que los objetivos que marques como líder sean ambiciosos. No temas en correr riesgos y en llevar a tu equipo fuera de la zona de confort.

2. **Involucra a los equipos en los objetivos comunes.** Si quieres que tus trabajadores compartan la misión y visión de la compañía, tienes que involucrarlos en dichas metas, es decir, conseguir que las perciban como tuyas.
3. **Incita a la participación.** Para lograr este vínculo entre plantilla y organización, otro aspecto que debes trabajar es el empoderamiento de tus empleados. Esto supone que, como líder transformacional, tienes que dotar de un gran nivel de autonomía a los trabajadores.
4. **Promueve la creatividad.** Además de potenciar su participación, alienta a los empleados a pensar fuera de la caja. Esto pasa por aplicar técnicas de fomento de la innovación, pero también por recompensar ese espíritu disruptivo.
5. **Crea relaciones de confianza.** No puede existir autonomía sin que antes hayas construido una cultura de empresa basada en la confianza. Para ello, debes mostrar un interés y una preocupación sincera por el bienestar de tu equipo y actuar de modo empático y asertivo.
6. **Cuida de cada uno de los empleados.** En la generación de ambientes de trabajo basados en la confianza, ten en cuenta las peculiaridades de cada empleado. Seguro que en tu equipo hay profesionales con una mayor iniciativa, mientras que otros tienen menos seguridad en sí mismos y necesitan que les incites a aportar sus ideas.
7. **Impulsa la capacitación.** ¿Sabías que el 94% de los empleados permanece vinculado a su empresa por más tiempo si la Dirección invierte en oportunidades de aprendizaje y desarrollo? Así lo pone de manifiesto el estudio *2022 Workplace Learning Report*, de LinkedIn. La formación es un claro impulsor de la satisfacción laboral, a la par que permite potenciar las

fortalezas de los empleados, repercutiendo en su rendimiento final. De ahí que sea uno de los ejes del liderazgo transformacional.

8. **Fomenta el feedback.** En el liderazgo transformacional, la comunicación con tu equipo debe ser constante, fluida y bidireccional. Se trata de que tengas una mente abierta a nuevas ideas, sugerencias e, incluso, críticas y objeciones, ya que debes entender que la aportación de los trabajadores siempre resulta enriquecedora. Asimismo, esta comunicación debe ir estrechamente relacionada con la habilidad de escuchar de forma activa a los empleados.
9. **Valora el éxito y reconforta en el fracaso.** Un líder transformacional es aquel que atribuye los logros a todo el grupo y asume como propios los fracasos, sin culpabilizar a los empleados.
10. **Sé un modelo a seguir.** Gracias a esta actitud, junto con una actuación coherente e íntegra, te convertirás en esa fuente de inspiración y confianza que todo responsable de equipos debe ser. (párr. 22)

Con esto, se determina que establecer metas claras y fomentar la retroalimentación son acciones que ayudan a desarrollar un mejor liderazgo transformacional donde fortalece el compromiso, la confianza y la participación más activa de los empleados dentro de la empresa.

2.1.1.4.7 Ejemplos de Liderazgos transformacional

El liderazgo transformacional no solo ha sido estudiado desde la teoría, sino también se puede observar desde la práctica a través de figuras reconocidos a nivel internacional. Santander Open Academy (2024) menciona algunos casos representativos:

1. **Steve Jobs (Apple):** Jobs fue un visionario que transformó la industria tecnológica, motivando a su equipo a pensar más allá de los límites convencionales y a desarrollar productos innovadores como el iPhone.

2. **Indra Nooyi (PepsiCo):** Nooyi no solo dirigió la empresa hacia un crecimiento sostenido, sino que también impulsó importantes cambios culturales dentro de la organización, poniendo énfasis en la responsabilidad social y la sostenibilidad.
3. **Jeff Bezos (Amazon):** Bezos revolucionó el comercio electrónico y lideró con una visión clara de lo que Amazon podría llegar a ser. Su capacidad para innovar constantemente lo convierte en un ejemplo de liderazgo transformacional.
4. **Nelson Mandela:** a través de su capacidad para transmitir su entusiasmo y visión, Mandela inspiró a toda una nación a superar el apartheid y trabajar hacia una reconciliación pacífica, motivando a millones a creer en un futuro mejor.
5. **Satya Nadella (Microsoft):** desde que asumió el cargo de CEO, Nadella ha transformado la cultura de Microsoft, impulsando una mentalidad de crecimiento y fomentando la innovación y la colaboración. (párr. 33)

De acuerdo con los ejemplos presentados, se demuestra que el liderazgo transformacional no se limita a un concepto teórico, sino que se manifiesta en la práctica a través de líderes que han logrado generar cambios significativos en sus organizaciones. Estos líderes comparten características como la visión estratégica, la capacidad de inspirar a otros y el impulso hacia la innovación, elementos importantes de este estilo de liderazgo.

2.1.2 Desempeño

2.1.2.1 Historia de la Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño ha evolucionado a lo largo del tiempo como una herramienta clave e importante dentro de la gestión de recursos humanos. Chiavenato (2019)

señala que "Las prácticas de la evaluación del desempeño no son nuevas. Desde que una persona empleó a otra, el trabajo de ésta se evaluó en función de la relación costo-beneficio. Los sistemas formales de evaluación tampoco son recientes" (p. 210). La evaluación del desempeño ha estado presente desde los inicios en ámbitos laborales, evolucionando desde prácticas informales hacia sistemas más estructurados, estratégicos y desarrollados. Esta evolución demuestra la importancia de medir el rendimiento de los colaboradores no solo en términos de resultados, sino también como un medio para mejorar la gestión del talento humano.

2.1.2.2 Concepto del desempeño

El desempeño laboral es el conjunto de comportamientos, acciones y resultados que un colaborador demuestra en el cumplimiento de sus funciones dentro de una organización. Este concepto no solo es productividad, sino que también incluye aspectos como la calidad del trabajo, la eficiencia, las competencias y la actitud frente a las responsabilidades asignadas. Chiavenato (2019) lo define como:

El desempeño (performance) es el conjunto de características o capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización. O de seres vivos, máquinas, equipos, productos o sistemas, en comparación con los objetivos, normas o expectativas previamente definidos. Es el acto de ejecutar, ejercitar, llevar a cabo una actividad en particular. Es la forma en que las personas, equipos u organizaciones realizan sus tareas y actividades y con ello alcanzan los objetivos organizacionales y promueven excelentes resultados. Puede expresarse el desempeño mediante una medida, métrica, indicador frente a un índice en relación con las metas, objetivos, requisitos o expectativas previamente definidos. Por tanto, el desempeño puede ser bajo, medio, alto o excepcional en relación con estas suposiciones y constituir uno de los principales responsables en la

productividad y los resultados de la organización en términos de competitividad y sustentabilidad. (p. 206)

En resumen y de acuerdo con lo que indica el autor, el desempeño es la manera en que las personas hacen sus tareas en función de objetivos previamente establecidos, lo cual influye en su productividad, competitividad y sostenibilidad de la organización.

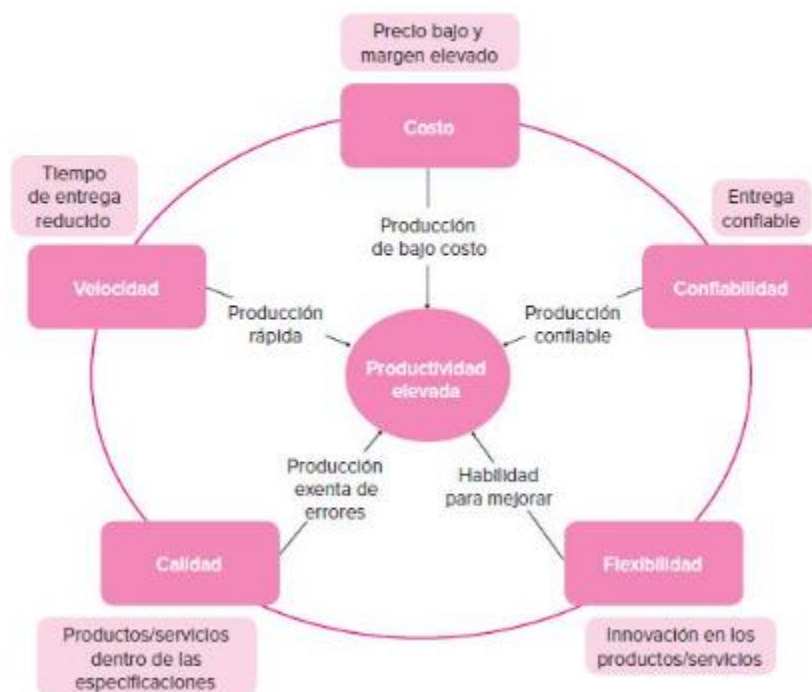
2.1.2.3 Objetivos del desempeño

Los objetivos del desempeño permiten orientar y alinear las acciones de los colaboradores con las metas de la empresa, facilitando la mejora continua y el logro de resultados. De acuerdo con Chiavenato (2019), estos objetivos se desarrollan a través de diferentes etapas que tienen un proceso integral:

1. **Planeación:** Definición entre el empleado y el gestor en cuanto a las metas y objetivos a alcanzar.
2. **Gestión del desempeño:** Es la fase de ejecución de las tareas y actividades.
3. **Monitoreo y seguimiento:** del desempeño del colaborador por parte del gestor.
4. **Evaluación del desempeño:** Permanente y con retroalimentación en tiempo real de los resultados a la persona.
5. **Revisión de metas y objetivos:** De metas y objetivos y planeación del desempeño de la persona. (p. 206)

En resumen, lo que Chiavenato (2019) indica es que los objetivos del desempeño se estructuran como un proceso dinámico que permite dar seguimiento al rendimiento de los colaboradores desde la planificación hasta la revisión de sus resultados.

Figura 1. *Efectos internos y externos de los cinco objetivos de desempeño*



Fuente: Chiavenato (2019, p. 208).

2.1.2.4 Concepto de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es uno de los procesos más importantes dentro de la gestión de recursos humanos, ya que permite valorar de manera objetiva el aporte de los colaboradores al cumplimiento de los objetivos organizacionales. A través de este proceso, las empresas pueden identificar fortalezas, áreas de mejora y oportunidades de desarrollo, contribuyendo así a una gestión más eficiente al talento humano. De acuerdo con Chiavenato (2019):

Nuestro interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el desempeño en un puesto, es decir, en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal, determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a

hacer. Es una relación perfecta de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades personales y de su percepción del papel que desempeñará. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas las variables que más lo condicionan.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. (p. 210)

Lo indicado por el autor, demuestra que el proceso de evaluación no es un proceso aislado, sino un sistema que integra múltiples factores que influyen en el rendimiento de los empleados. Los elementos como las capacidades individuales, el entorno y la motivación permite tener una visión completa del desempeño, lo cual es clave para una gestión efectiva del talento humano en la toma de las decisiones dentro de la empresa.

2.1.2.5 Factores que afectan el desempeño

Hay una serie de factores que influyen directamente en la manera en que se ejecutan las actividades dentro de un puesto. Comprender estos elementos permite a las organizaciones gestionar de forma más efectiva el talento humano y mejorar los resultados obtenidos. De acuerdo con Chiavenato (2019), estos factores se representan en la siguiente figura 2:

Figura 2. Factores que afectan el desempeño en el puesto.



Fuente: Chiavenato (2019, p. 210).

2.1.2.6 La responsabilidad de la evaluación del desempeño

La responsabilidad de la evaluación del desempeño no solo recae en una sola persona, sino que involucra a distintos individuos que participan en el proceso de valoración del rendimiento de los colaboradores. Chiavenato (2019) las destaca de la siguiente manera:

- 1. El jefe:** En casi todas las organizaciones, el jefe de línea asume la responsabilidad del desempeño de los miembros de su equipo y su evaluación. En ellas, el propio jefe o el supervisor evalúan el desempeño del personal con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y criterios para tal evaluación.
- 2. La propia persona:** En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, conforme a determinados indicadores que le proporciona el jefe o la organización.
- 3. El individuo y el jefe:** Actualmente, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño. En este caso, resurge la antigua administración por objetivos (APO), pero ahora con una nueva presentación y sin los conocidos traumas que caracterizaban su ejecución en las organizaciones, como arbitrariedad, autocracia y el constante estado de tensión y angustia que provocaba en los involucrados.
- 4. El equipo de trabajo:** Otra opción es pedir al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para mejorarlo más y más. En este caso, el equipo asume

la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y definir sus metas y objetivos.

5. **El área de recursos humanos:** Esta opción es común en las organizaciones más conservadoras, pero se está abandonando debido a su carácter en extremo centralizador y burocrático. En este caso, el área de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. Cada jefe proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes o programas de acción coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos.
6. **La comisión de evaluación:** En esta opción, la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. (pp. 211-212)

A partir de lo anterior, se analiza que la evaluación del desempeño puede estudiar desde diferentes perspectivas, todo dependiendo del nivel de participación de las involucradas. Los distintos enfoques utilizados permiten enriquecer el proceso evaluativo, al añadir múltiples puntos de vista que favorecen una valoración más objetiva y completa. Asimismo, la tendencia hacia ejemplos más participativos refleja la importancia de fomentar la retroalimentación y la responsabilidad en la gestión del desempeño dentro de las organizaciones.

2.1.2.7 Beneficios de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño genera importantes beneficios tanto para los colaboradores como para la organización, ya que permite mejorar la gestión del talento humano, optimizar los resultados y fortalecer la toma de decisiones. Además, este proceso contribuye al desarrollo continuo al identificar fortalezas y áreas de mejora en cada área de la organización. Tal como lo expone Chiavenato (2019), los principales beneficiarios son:

1. Beneficios para el jefe como administrador de personas

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los empleados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

2. Beneficios para la persona

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

3. Beneficios para la organización

- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.

- Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.
- Intensificar la política de recursos humanos mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo. (pp. 94-215)

A partir de lo desarrollado, se observa que una evaluación del desempeño no solo cumple una función para medir, sino que se sirve en una herramienta estratégica para el crecimiento organizacional. Los beneficios identificados evidencian su impacto en distintos niveles, desde la mejora en la gestión del liderazgo hasta el desarrollo individual de sus colaboradores.

2.1.2.8 Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño

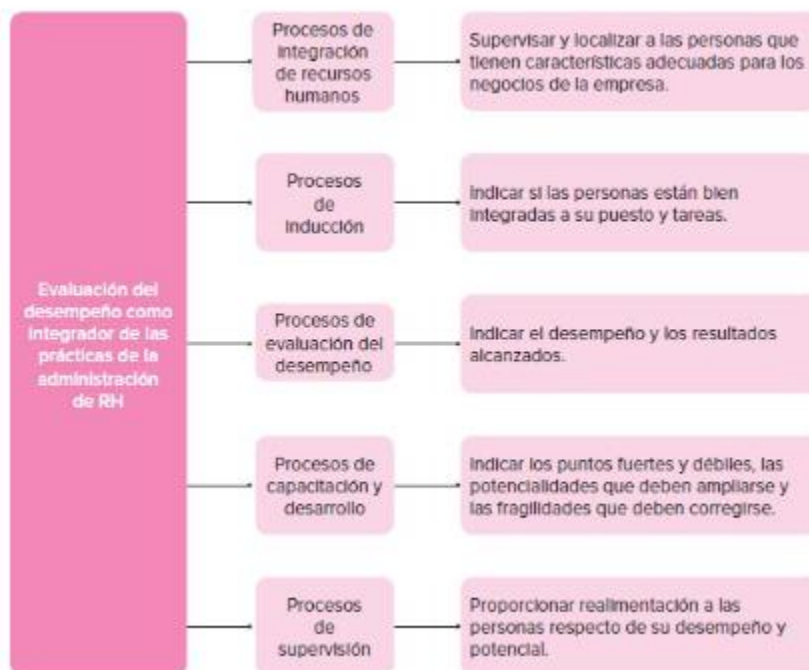
Hoy en día, la evaluación del desempeño ha evolucionado en el entorno organizacional hacia enfoques más dinámicos, participativos y orientados a resultados, con el fin de adaptarse a las nuevas exigencias del mercado y a la gestión estratégica del talento humano. Estas nuevas tendencias buscan mejorar los modelos tradicionales, introduciendo herramientas más objetivas, flexibles y alineadas con los objetivos de la organización. Chiavenato (2019) señala que dentro de estas tendencias destacan los siguientes aspectos:

1. **Los indicadores y métricas suelen ser sistémicos:** visualizan la empresa como una totalidad y forman un conjunto homogéneo e integrado que privilegia todos los aspectos importantes o relevantes. En principio, éstos deben desprenderse de la planeación estratégica de la compañía, la cual debe definir qué se medirá, cómo y cuándo. Un efecto de cascada facilita localizar metas y objetivos de los diversos departamentos y niveles jerárquicos. En la medida

de lo posible, los indicadores deben ligarse a los principales procesos empresariales y dirigirse al cliente interno o externo.

2. **Los indicadores y métricas deben seleccionarse con distintos criterios de evaluación:** esto depende de que sean para premiaciones, remuneración variable, participación de utilidades, ascensos, retroacción, incentivo, etc. Es difícil que un único indicador sea tan flexible y universal que sirva por igual para criterios diferentes. De ahí la necesidad de identificar los indicadores adecuados para cada criterio específico.
3. **Los indicadores suelen escogerse en conjunto:** para evitar posibles distorsiones y no afectar otros criterios de evaluación. Es el caso de las comisiones de los vendedores que se calculan sólo sobre las ventas realizadas sin considerar la rentabilidad del producto vendido: así se provoca que el vendedor se esfuerce sólo por vender los productos que tienen mayor valor por unidad y dejan a un lado los demás productos de la línea. (pp. 225-226)

Figura 3. *Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño*



Fuente: Chiavenato (2019, p. 225).

En resumen y de acuerdo con lo que indica el autor, se observa una evolución significativa en la forma en que las organizaciones evalúan el desempeño, pasando de modelos tradicionales a enfoques más integrales y estratégicos. Este enfoque evidencia la importancia de adaptar estas herramientas de gestión del desempeño a las necesidades actuales, promoviendo una visión más equilibrada y orientada a resultados efectivos.

2.1.2.9 Concepto de la entrevista de evaluación del desempeño

La entrevista en la evaluación del desempeño es un proceso fundamental dentro de la gestión del talento humano, ya que permite establecer un espacio de comunicación directa entre el evaluador y el colaborador. Chiavenato (2019) señala que la entrevista de evaluación del desempeño cumple con diversos propósitos, entre los cuales destacan:

1. Brindar al evaluado las condiciones necesarias para que mejore su trabajo y comunicar en forma clara e inequívoca cuál es su patrón de desempeño.

2. Dar al evaluado una idea clara de cómo se desempeña (*realimentación*), destacar sus puntos fuertes y débiles y compararlos con los estándares esperados.
3. Ambos (evaluador y evaluado) deben comentar las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del evaluado, quien debe comprender cómo mejorar su desempeño y participar activamente con las medidas para conseguir esa mejoría.
4. Establecer relaciones personales más fuertes entre evaluador y evaluado, que ofrezcan las condiciones para que ambos hablen con franqueza sobre el trabajo, cómo lo desarrolla y cómo puede mejorarlo e incrementarlo. (p. 230)

Asimismo, el autor indica que existen algunas razones por las cuales la evaluación del desempeño puede no funcionar, como las siguientes:

1. El evaluador no considera que la evaluación es algo serio.
2. El evaluador no tiene habilidades personales para evaluar el desempeño de las personas.
3. El evaluador emplea un lenguaje ambiguo y poco claro en el proceso de evaluación.
4. El evaluador no cuenta con suficiente información sobre el desempeño del evaluado.
5. Los recursos no son suficientes para proporcionar recompensas al buen desempeño. (p. 230)

En términos generales, la entrevista de evaluación del desempeño es más que una estrategia de las organizaciones, ayuda a que sea un espacio seguro de intercambio de información y de fortalecimiento del vínculo entre el evaluador y el colaborador.

2.1.2.10 Concepto de la evaluación de 360°

En la actualidad, las organizaciones buscan métodos de evaluación más completos que les permitan obtener una visión integral del desempeño de sus colaboradores. La evaluación de 360° se caracteriza por involucrar a los empleados en el proceso evaluativo, permitiendo recopilar diferentes perspectivas sobre el rendimiento laboral. Chiavenato (2019) define la evaluación de 360° de la siguiente manera:

Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Es la forma más completa de evaluación, porque la información proviene de todos lados y proporciona las condiciones para que el individuo se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. No obstante, el evaluado se encuentra en una pasarela a la vista de todos, situación que no es nada fácil. Si no está bien preparado o si no tiene una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado puede ser muy vulnerable. (p. 213)

En resumen, se puede decir que la evaluación de 360° es un modelo que permite obtener una visión más objetiva y enriquecedora del colaborador; sin embargo, también implica que en el camino hay desafíos relacionados con la adaptabilidad, la madurez profesional y la gestión adecuada de la retroalimentación. Por lo tanto, su aplicación requiere preparación tanto a nivel individual como organizacional para garantizar resultados positivos.

2.1.2.11 ¿Qué incluye una evaluación de 360°?

La evaluación de 360° se caracteriza por tener diversas fuentes de información con el objetivo de obtener una visión completa del desempeño laboral del colaborador. Este enfoque

permite analizar el comportamiento y rendimiento desde un panorama diferente, lo que aporta a poder dar una retroalimentación más objetiva y enriquecedora. Según Factorial (2026), una evaluación de 360° incluye los siguientes componentes:

- **La autoevaluación:** Es la evaluación que se hace la persona a ella misma, responde a preguntas sobre cómo cree que ha rendido, cómo cree que puede mejorar, qué ha supuesto un problema durante los últimos meses, etc.
- **Evaluación de manager, jefe o superior directo:** Esta evaluación se da cuando es el manager de la persona, es quien mide su rendimiento y, como cualquier tipo de evaluador, se basa en la observación, pero también en los resultados.
- **Evaluación de personas a cargo o subordinados:** Cuando son los subordinados los que evalúan a una persona, pondrán sobre la mesa sus habilidades de gestión de equipos, sus dotes comunicativas, su capacidad de liderar proyectos, etc. Son muchas las empresas que ya llaman a esta evaluación, con el conjunto de todos estos puntos de vista, una evaluación 360. Esto es porque la evaluación a la que vamos a hacer referencia a continuación comporta mucho más tiempo, más esfuerzos y afecta a la relación entre la empresa y el cliente.
- **Evaluación de clientes:** Este tipo de evaluación se produce cuando la empresa pide a uno o más clientes que evalúen al trabajador a través del que tienen contacto con la organización o la marca. Sí, nos referimos a la famosa encuesta de satisfacción, pero esta vez no estará haciendo referencia al producto o servicio que consume el cliente sino a la persona que tiene asignada. Porque la evaluación 360 pretende ver la satisfacción de cualquier persona que haya estado en contacto con la persona, hay organizaciones que

incluyen también a los clientes. Sin embargo, no es una práctica demasiado habitual, ya que en muchas ocasiones supone una tarea que le pedimos a los clientes, y eso puede afectar a nuestra relación con este. Además, el tipo de feedback que podemos conseguir con esto no tiene nada que ver con el puesto de trabajo, a menos que se trate de una persona que trabaja en atención al cliente. (párr. 12)

Figura 4. Evaluación de 360°



Fuente: Chiavenato (2019, p. 213).

A partir de los diferentes componentes analizados, que la incorporación del método de evaluación de 360° y sus distintos componentes permite obtener una visión más completa del rendimiento de los colaboradores, facilitando la toma de decisiones y la mejora continua.

2.1.2.12 Ventajas de la evaluación de 360°

La evaluación de 360° presenta diferentes ventajas dentro de la gestión del desempeño, esto permite obtener una visión integral del rendimiento de los colaboradores desde diferentes perspectivas. En este sentido Chiavenato (2019) menciona las siguientes:

- El sistema es más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas.

- La información tiene mejor calidad. La calidad de los evaluadores es más importante que la calidad misma.
- Complementa las iniciativas de calidad total y otorga importancia a los clientes internos/externos y al equipo.
- Como la realimentación proviene de varios evaluadores, permite integrar diferentes puntos de vista.
- La realimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal del evaluado. (p. 213)

En resumen, el autor destaca que la evaluación 360° permite adquirir información más completa y objetiva del desempeño de los colaboradores, lo cual favorece la toma de decisiones y el desarrollo dentro de la organización.

Además, Factorial (2026) destacan las siguientes ventajas:

- Obtiene mucha información.
- Reduce la subjetividad y los prejuicios.
- Mejora las relaciones laborales y el trabajo en equipo.
- Identifica problemas y oportunidades. (párr. 20)

De lo expuesto, se determina que este tipo de evaluación permite disminuir subjetividad, logra fortalecer la comunicación y la participación e importancia dentro de la organización.

2.1.2.13 Desventajas de la evaluación de 360°

A pesar de sus beneficios, la evaluación de 360° también presenta algunas desventajas que pueden afectar su efectividad si no se implementa adecuadamente. En este sentido Chiavenato (2019) menciona las siguientes desventajas:

- El sistema es administrativamente complejo porque debe combinar todas las evaluaciones.
- La realimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimientos.

- Puede generar evaluaciones diferentes y encontradas debido a los diversos puntos de vista.
- El sistema requiere de capacitación para funcionar bien.
- Las personas pueden tomarla a juego o se pueden coludir, e invalidar así la evaluación de otras. (p. 213)

A partir de lo anterior, se puede concluir que la evaluación 360° tiene limitaciones como cualquier proceso, donde puede afectar la efectividad dentro de la organización.

Factorial (2026) señala otras desventajas las cuales son:

- No tiene en cuenta la situación vital y el contexto del evaluado.
- El feedback tarda mucho en llegar.
- Tiene que saber hacerse bien. La evaluación 360 tiene que hacerse bien, o terminarás con muchísima información que no te será útil y, por lo tanto, habrá mucha gente que perderá el tiempo evaluando a las personas. (párr. 29)

De este modo, se observa que aspectos como mala interpretación de la retroalimentación y la subjetividad en las opiniones evidencian posibles fallas en la aplicación de la evaluación 360°. Lo que implica que una implementación inadecuada de este proceso puede comprometer la validez de los resultados.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual es donde se incluyen los conceptos o definiciones fundamentales que se desarrollaron en el marco teórico de la investigación.

Liderazgo. Según Chiavenato (2022):

El liderazgo es una influencia interpersonal ejercida en una situación determinada y dirigida por medio del proceso de la comunicación humana a efecto de lograr uno o varios objetivos específicos. Por tanto, hay cuatro elementos que caracterizan al liderazgo: influencia, situación, comunicación y objetivos por

alcanzar. El liderazgo se refiere a la habilidad de influir en las personas para que alcancen objetivos. Esta definición destaca que el líder se involucra con otras personas para lograr metas. El liderazgo es recíproco y se da entre individuos. Es una actividad enfocada en las personas y no en actividades como archivar papeles o resolver problemas. Implica usar el poder. (p.303)

Líder. De acuerdo con García (2025):

...un líder no solo guía, sino que también es alguien que está dispuesto a desafiar el status quo. Es esa persona que, al notar una injusticia o algo que no le parece correcto, tiene el coraje de luchar por sus ideales y busca cambiar su entorno para que se alinee con su visión. (párr. 1)

Habilidades de un líder. Bernal (2023) señala lo siguiente:

Visión estratégica: Es esencial para poder definir qué se pretende lograr en el futuro dentro de la empresa e idear las estrategias para prosperar hacia esa meta. La visión estratégica permite definir prioridades en el corto, medio y largo plazo y elaborar a partir de ello la planificación eficiente de todos los procesos y actividades de la compañía.

Capacidad de planificación: Se trata de la capacidad de identificar claramente los objetivos de la empresa y desarrollar la hoja de ruta para alcanzarlos. En esta habilidad confluyen muchas otras cualidades de un líder, como puede ser la intuición, visión, creatividad y la coordinación.

Habilidad para motivar: Una de las habilidades de un líder consideradas básicas es la capacidad de motivar a los demás. Esto es clave para mantener alto el compromiso de los empleados. Por ello, se trata de una habilidad que se utiliza continuamente en los espacios de trabajo.

Adaptabilidad: La adaptabilidad es una de las habilidades de liderazgo más importantes en la actualidad. Esto implica poder adaptarse ágilmente a los cambios internos y externos.

Toma de decisiones: Liderar con la convicción de que se está en el camino correcto y de lo que se hace es lo mejor para el crecimiento de la empresa, aunque eso implique tomar decisiones difíciles o incómodas es una habilidad elemental en las organizaciones. Esto implica asumir decisiones críticas que afectan a la empresa significativamente y hacerlo de forma sólida y racional.

Comunicación afectiva: Un líder debe tener habilidades de comunicación para poder trasladar a los empleados los objetivos a alcanzar, las instrucciones, procedimientos y tareas a ejecutar.

Gestión de conflictos: Algo que implica en primera instancia poder identificar conflictos y tener una noción clara de cómo resolverlos. En este punto también es importante poder actuar racionalmente en la confrontación.

Habilidad para establecer buenas interrelaciones: La característica más distintiva del liderazgo es su capacidad para influir e inspirar a los demás. Porque para poder influir en los demás y construir un equipo cohesionado los líderes deben ser capaces de forjar relaciones de trabajo sólidas con sus colaboradores.
(párrs. 9-27)

Liderazgo transformacional. Este concepto se define de la siguiente forma: "Liderazgo transformacional es la capacidad de influir positivamente en el progreso y desarrollo de las personas con las que se trabaja. Otra forma de definirlo es como la guía, la mejora continua que lleva hacia el cambio." (Gamarra, 2025, párrs. 3-4).

Características del liderazgo transformacional. Gamarra (2025) define estas características de la siguiente manera:

Capacidad de influir de forma positiva sobre los demás.

Persona con habilidades para enseñar y mover a la acción.

Seguro de lo que hace en su toma de decisiones, aunque es consciente de que nadie es perfecto y se puede equivocar.

Es paciente y visualiza el futuro a largo plazo porque sabe que los cambios grandes llevan su tiempo.

Atiende a los empleados de forma individual. Por ejemplo, si tiene que dar feedback a los empleados lo hará individualmente.

Sabe cómo reconocer el buen trabajo que hace su equipo.

Tiene una gran capacidad para impulsar el cambio. (párr. 24)

Habilidades del líder transformacional. Según UNIE Universidad (2024) algunas habilidades clave para el líder transformacional son:

Capacidad para comunicar una visión convincente: Un líder transformador no solo tiene una visión clara del futuro, sino que sabe cómo comunicarla de forma que inspire y movilice a su equipo.

Habilidad para fomentar la creatividad y la resolución de problemas: En lugar de imponer soluciones, un líder transformacional sabe cómo guiar a su equipo para que ellos mismos encuentren nuevas maneras de afrontar los desafíos.

Desarrollo del talento individual: Un líder transformacional no solo ve al equipo como una unidad, sino que valora el crecimiento personal de cada miembro. (párr. 10)

ACH Consultoría y Activación del Capital Humano (2024) menciona otras habilidades de un líder transformacional:

Crear una Visión Inspiradora: Los líderes efectivos no solo comunican la necesidad de cambio, sino que inspiran una visión de futuro.

Comunicación Transparente: La comunicación transparente es la base de cualquier relación.

Desarrollar Habilidades de Adaptabilidad: En un entorno cambiante, los líderes deben ser los primeros en ser flexibles y estar dispuestos a aprender y evolucionar.

Empoderar a los Equipos: Los líderes efectivos reconocen que el cambio se logra con todos.

Gestionar la Resistencia de Manera Constructiva: La resistencia al cambio es natural, pero los líderes pueden convertirla en una oportunidad. (párr. 2)

Desempeño laboral. Chiavenato (2019) define este concepto de la siguiente manera:

El desempeño (performance) es el conjunto de características o capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización. O de seres vivos, máquinas, equipos, productos o sistemas, en comparación con los objetivos, normas o expectativas previamente definidos. Es el acto de ejecutar, ejercitar, llevar a cabo una actividad en particular. Es la forma en que las personas, equipos u organizaciones realizan sus tareas y actividades y con ello alcanzan los objetivos organizacionales y promueven excelentes resultados. Puede expresarse el desempeño mediante una medida, métrica, indicador frente a un índice en relación con las metas, objetivos, requisitos o expectativas previamente definidos. Por tanto, el desempeño puede ser bajo, medio, alto o excepcional en relación con estas suposiciones y constituir uno de los principales responsables en la productividad y los resultados de la organización en términos de competitividad y sustentabilidad. (p. 206)

Objetivos del desempeño. Chiavenato (2019) señala lo siguiente:

Planeación: Definición entre el empleado y el gestor en cuanto a las metas y objetivos a alcanzar.

Gestión del desempeño: Es la fase de ejecución de las tareas y actividades.

Monitoreo y seguimiento: Del desempeño del colaborador por parte del gestor.

Evaluación del desempeño: Permanente y con retroalimentación en tiempo real de los resultados a la persona.

Revisión de metas y objetivos: De metas y objetivos y planeación del desempeño de la persona. (p. 206)

Evaluación del desempeño. Chiavenato (2019) menciona que:

Nuestro interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el desempeño en un puesto, es decir, en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal, determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades personales y de su percepción del papel que desempeñará. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas las variables que más lo condicionan.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. (p. 210)

Factores que afectan el desempeño. Como lo indica Chiavenato (2019) "Capacidades del individuo. Percepciones de la función, Esfuerzo individual, que se divide en 2: **1.** Valor de las recompensas y **2.** Percepción de las recompensas depende del esfuerzo". (p. 210)

Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño. Chiavenato (2019) menciona lo siguiente en cuanto a las nuevas tendencias:

Los indicadores y métricas suelen ser sistémicos: Visualizan la empresa como una totalidad y forman un conjunto homogéneo e integrado que privilegia

todos los aspectos importantes o relevantes. En principio, éstos deben desprenderse de la planeación estratégica de la compañía, la cual debe definir qué se medirá, cómo y cuándo. Un efecto de cascada facilita localizar metas y objetivos de los diversos departamentos y niveles jerárquicos. En la medida de lo posible, los indicadores deben ligarse a los principales procesos empresariales y dirigirse al cliente interno o externo.

Los indicadores y métricas deben seleccionarse con distintos criterios de evaluación: Esto depende de que sean para premiaciones, remuneración variable, participación de utilidades, ascensos, retroacción, incentivo, etc. Es difícil que un único indicador sea tan flexible y universal que sirva por igual para criterios diferentes. De ahí la necesidad de identificar los indicadores adecuados para cada criterio específico.

Los indicadores suelen escogerse en conjunto: Para evitar posibles distorsiones y no afectar otros criterios de evaluación. Es el caso de las comisiones de los vendedores que se calculan sólo sobre las ventas realizadas sin considerar la rentabilidad del producto vendido: así se provoca que el vendedor se esfuerce sólo por vender los productos que tienen mayor valor por unidad y dejan a un lado los demás productos de la línea. (pp. 225-226)

Entrevista de evaluación del desempeño. En cuanto a este concepto, Chiavenato (2019) indica lo siguiente:

Comunicar el resultado de la evaluación al evaluado es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación del desempeño. De nada sirve la evaluación si el principal interesado, la propia persona, no tiene conocimiento de ella. Es necesario darle a conocer la información relevante y significativa de su desempeño, para que pueda alcanzar los objetivos plenamente. La entrevista de evaluación del desempeño sirve para esta comunicación. (p. 229)

Propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño. Chiavenato (2019) destaca diversos propósitos, entre los cuales están:

Brindar al evaluado las condiciones necesarias para que mejore su trabajo y comunicar en forma clara e inequívoca cuál es su patrón de desempeño.

Dar al evaluado una idea clara de cómo se desempeña (*realimentación*), destacar sus puntos fuertes y débiles y compararlos con los estándares esperados.

Ambos (evaluador y evaluado) deben comentar las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del evaluado, quien debe comprender cómo mejorar su desempeño y participar activamente con las medidas para conseguir esa mejoría.

Establecer relaciones personales más fuertes entre evaluador y evaluado, que ofrezcan las condiciones para que ambos hablen con franqueza sobre el trabajo, cómo lo desarrolla y cómo puede mejorarlo e incrementarlo. (p. 230)

Asimismo, Chiavenato (2019) indica que existen algunas razones por las cuales la evaluación del desempeño puede no funcionar:

El evaluador no considera que la evaluación es algo serio.

El evaluador no tiene habilidades personales para evaluar el desempeño de las personas.

El evaluador emplea un lenguaje ambiguo y poco claro en el proceso de evaluación.

El evaluador no cuenta con suficiente información sobre el desempeño del evaluado.

Los recursos no son suficientes para proporcionar recompensas al buen desempeño. (p. 230)

Evaluación de 360°. Chiavenato (2019) indica que:

Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Es la forma más completa de evaluación, porque la información proviene de todos lados y proporciona las condiciones para que el individuo se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. No obstante, el evaluado se encuentra en una pasarela a la vista de todos, situación que no es nada fácil. Si no está bien preparado o si no tiene una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado puede ser muy vulnerable. (p. 213)

2.3 MARCO CONTEXTUAL

La población seleccionada para el desarrollo de esta investigación se encuentra ubicada en Costa Rica, específicamente en la provincia de Alajuela. El estudio se llevó a cabo en la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), una institución dedicada a la producción y comercialización de bebidas alcohólicas en Costa Rica.

La investigación se centra en las personas colaboradoras del departamento de Mercadeo de la organización, quienes desempeñan funciones relacionadas con la planificación, ejecución y seguimiento de estrategias comerciales. Esta población está conformada por colaboradores con distintos niveles de formación académica, que abarcan desde estudios técnicos hasta universitarios, así como con experiencia en diversas áreas del ámbito organizacional. (<https://fanal.co.cr/>)

2.3.1. Antecedentes

2.3.1.1 Historia

La organización tiene sus orígenes en el año 1850, cuando mediante decreto ejecutivo se estableció el control estatal sobre la destilación de alcohol etílico y la producción de bebidas alcohólicas en Costa Rica, con el fin de regular su elaboración y consumo en el país.

Posteriormente, en el año 1853 se crea formalmente la institución bajo el nombre de Fábrica Nacional de Aguardientes, con el propósito de fomentar la industria cañera, proteger la salud pública y garantizar la calidad de los productos alcohólicos que se comercializaban en el territorio nacional. (<https://fanal.co.cr/>)

A lo largo de los años, la organización ha experimentado diversos procesos de transformación y modernización. Inicialmente ubicada en la ciudad de San José, la planta fue trasladada en la segunda mitad del siglo XX a una zona más cercana a las materias primas, culminando este proceso con el establecimiento de sus operaciones en Grecia, Alajuela. (<https://fanal.co.cr/>)

Actualmente, FANAL se consolida como una empresa estatal con amplia trayectoria en la producción de alcoholes y bebidas alcohólicas, destacándose por la calidad de sus productos y su contribución al desarrollo económico del país. (<https://fanal.co.cr/>)

2.3.1.2 Ubicación geográfica

La Fábrica Nacional de Licores se encuentra ubicada en Costa Rica, específicamente en la provincia de Alajuela, en el cantón de Grecia, distrito de Rincón de Salas. (<https://fanal.co.cr/>)

2.3.2. Marco estratégico

2.3.2.1 Misión

La misión de la Fábrica Nacional de Licores consiste en ser una empresa estatal especializada en la producción de alcoholes, rones y bebidas alcohólicas para el consumo humano, promoviendo su crecimiento en el mercado y operando con altos niveles de eficiencia administrativa y operativa. Asimismo, se encuentra

comprometida con garantizar la calidad de sus productos y contribuir al bienestar y desarrollo de sus trabajadores (<https://fanal.co.cr/>).

2.3.2.2 Visión

La visión de la Fábrica Nacional de Licores es mantenerse como una empresa líder en la elaboración de bebidas alcohólicas y en la producción de materias primas para la industria licorera, cumpliendo con altos estándares de calidad e innovación, con el fin de satisfacer las necesidades del mercado tanto a nivel nacional como internacional. (<https://fanal.co.cr/>).

2.3.2.3 Valores

Servicio al cliente: Nuestro compromiso es satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos con asertividad y empatía.

Compromiso organizacional: Todos nuestros actos están orientados a cumplir fielmente con los deberes y obligaciones emanados del marco legal que regula el accionar institucional.

Calidad en el servicio: Actuaremos motivados con el fin de poner a disposición de la clientela todos los recursos necesarios para demostrar nuestra competitividad y eficiencia, garantizando la confianza y el prestigio institucional.

Transparencia: Todos nuestros actos y procedimientos estarán representados por la claridad y luminosidad de las acciones humanas con la pureza, la entereza y el desinterés que todos esperan.

Integridad: Nuestro actuar en las actividades laborales serán conforme a las normas éticas y sociales, con coherencia entre lo que se hace y lo que se dice. (<https://fanal.co.cr/>).

2.3.2.4 Servicios que brinda la empresa

La Fábrica Nacional de Licores brinda diversos servicios relacionados con la producción, comercialización y distribución de alcoholes y bebidas alcohólicas. Entre estos se incluyen la venta de productos para consumo humano, la provisión de alcohol a industrias, así como la gestión de trámites administrativos vinculados a la comercialización de bebidas alcohólicas en el país. (<https://fanal.co.cr/>).

2.3.2.5. Logo de la Fábrica Nacional de Licores

Figura 5. Logo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL)



Fuente: Fábrica Nacional de Licores (FANAL)

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo, se presenta el marco metodológico, el cual permite orientar el desarrollo del estudio y garantizar la adecuada interpretación de los resultados obtenidos. En este apartado se describen el enfoque, tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos y el análisis de la información. De esta manera, se asegura la coherencia y confiabilidad del estudio.

3.1. ENFOQUE

La elección del enfoque metodológico constituye un elemento fundamental dentro del proceso de investigación, ya que permite orientar el desarrollo del estudio y la forma en que se abordará el problema planteado. Como lo afirman Hernández y Mendoza (2023): "Los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto constituyen rutas posibles para resolver problemas de investigación. Todos resultan igualmente valiosos y son hasta ahora los mejores métodos para investigar y generar conocimientos." (p. 2)

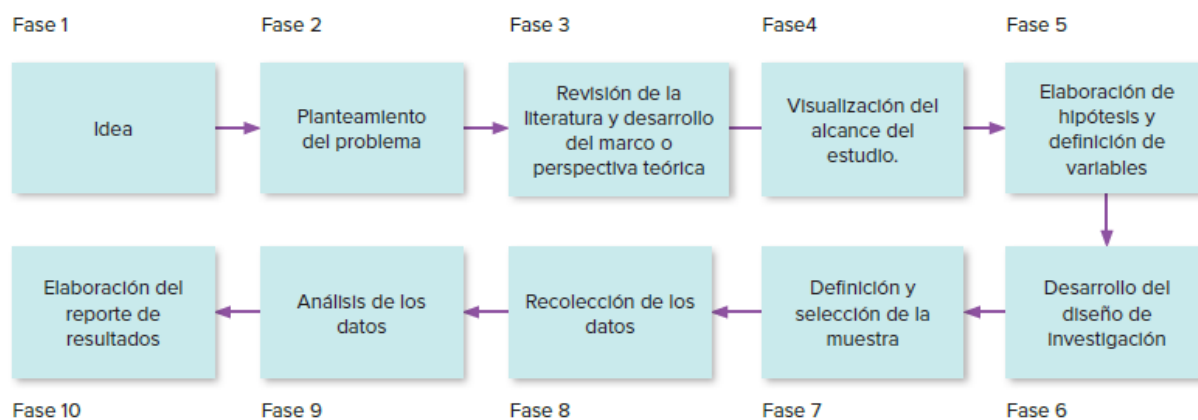
3.1.1. Enfoque cuantitativo

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2023) el enfoque cuantitativo en la investigación se define como:

El significado original del término cuantitativo (del latín *quantitas*) se vincula a conteos numéricos y métodos matemáticos (Niglas, 2010).³ Actualmente representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego podemos redefinir alguna etapa. Se parte de una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica. De las preguntas se derivan hipótesis, y determinan y definen variables; se traza un plan para poner a prueba las primeras (diseño); se seleccionan casos o unidades para medir en estas las variables en un contexto específico (lugar y tiempo); se analizan y vinculan las mediciones obtenidas (mediante métodos estadísticos), y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis (p. 6)

Con el fin de facilitar la comprensión, se ilustran las etapas del proceso en la figura 6.

Figura 2. Proceso cuantitativo



Fuente: Hernández y Mendoza (2023, p. 6).

De acuerdo con lo anterior, el enfoque cuantitativo se caracteriza por su énfasis en la medición numérica y el análisis estadístico de los datos, con el propósito de analizar resultados,

establecer relaciones entre variables y comprobar hipótesis. Hernández y Mendoza (2023) señalan diversas características de este enfoque, entre las que destacan:

1. Búsqueda de la mayor objetividad posible en todo el proceso o ruta. En los fenómenos que se observan o miden, no debe influir el investigador, quien debe evitar en lo posible que sus sentimientos, creencias, deseos y tendencias afecten los resultados del estudio o interfieran en los procesos.
2. En la ruta cuantitativa se sigue un patrón predecible y estructurado, y se toman las decisiones críticas sobre los métodos antes de recolectar los datos, guiadas por el diseño (mapa).
3. En la mayoría de los estudios cuantitativos se pretende generalizar los resultados y descubrimientos encontrados en los casos (muestra) a un universo mayor (población). Asimismo, en ocasiones es deseable que las investigaciones puedan replicarse.
4. El propósito final de los estudios cuantitativos es describir, explicar y predecir los fenómenos investigados, en busca de regularidades y relaciones causales entre los elementos (variables). Esto significa que la meta principal es la prueba de hipótesis, así como la formulación y demostración de teorías.
5. En la ruta cuantitativa, si se sigue rigurosamente el proceso y, de acuerdo con ciertas reglas lógicas, los datos generados poseen los estándares de validez y confiabilidad deseados, las conclusiones derivadas contribuirán a la generación de conocimiento.
6. Esta ruta se vale de la lógica o razonamiento deductivo, que parte de la teoría, de la cual se derivan las hipótesis que el investigador somete a prueba. Va de lo general a lo particular.
7. Un destino de la ruta cuantitativa es identificar leyes universales y causales.

8. En la indagación cuantitativa se busca conocer o capturar la realidad externa o fenómeno estudiado tal y como es, o al menos, aproximarse lo mejor posible a ello. Nuestras suposiciones deben ajustarse a dicha realidad y no al revés; si no coinciden, lo que tenemos que cambiar son las suposiciones o hipótesis. (p. 7)

Estas características convierten al enfoque cuantitativo en una herramienta primordial para la investigación científica, ya que permite examinar los fenómenos de manera más objetiva, mediante datos medibles y verificables.

3.1.2. Enfoque cualitativo

Como lo menciona Hernández y Mendoza (2023), el enfoque cualitativo se describe de la siguiente manera:

El término “cualitativo” tiene su origen en el latín *qualitas*, el cual hace referencia a la naturaleza, carácter y propiedades de los fenómenos (Niglas, 2010).⁴

Con el enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si tiene apoyo de los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos y revisando los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que observa que ocurre.

De igual forma se plantea un problema de investigación, pero por lo común no es tan específico como en la indagación cuantitativa. Va enfocándose paulatinamente. La ruta se descubre o construye de acuerdo con el contexto y los eventos que ocurren conforme se desarrolla el estudio.

Las investigaciones cualitativas suelen producir preguntas antes, durante o después de la recolección y análisis de los datos. La acción indagatoria se desplaza de manera dinámica entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma; puede variar en cada estudio. (p. 7)

Desde esta perspectiva, el enfoque cualitativo permite comprender los estudios desde una manera más interpretativa y flexible, donde el proceso de investigación se adapta conforme se van desarrollando los análisis de los datos.

3.1.3. Proceso mixto

El enfoque mixto puede ser entendido en la investigación de la siguiente forma:

Esta tercera vía para realizar investigación entrelaza las dos anteriores (cuantitativa y cualitativa) y las mezcla, pero es más que la suma de las dos anteriores e implica su interacción y potenciación. Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno de estudio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008, citados por Hernández y Mendoza, 2023). (p. 10)

La investigación con el enfoque mixto permite incluir tanto datos cuantitativos como cualitativos dentro de un mismo proceso investigativo, lo cual contribuye a una comprensión más amplia del fenómeno estudiado.

Para la presente investigación se utilizará un enfoque cuantitativo como metodología, debido a que permite recopilar datos numéricos y estadísticos que facilitan el análisis de la relación entre las variables del estudio. Este enfoque contribuirá a la interpretación de los resultados de manera objetiva y medible, favoreciendo una mejor comprensión del fenómeno investigado.

3.2. ALCANCE

Conforme a lo señalado por Hernández y Mendoza (2023): "Visualizar qué alcance tendrá nuestra investigación es importante para establecer sus límites conceptuales y metodológicos, así como direccionarnos en la ruta cuantitativa." (p. 104); de acuerdo al enfoque cuantitativo, existen cuatro alcances: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. Para esta investigación, se eligió el alcance correlacional y explicativo, los cuales se detallan de la siguiente manera:

Enfoque correlacional:

Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre las variables, primero miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y las describen, y después cuantifican y analizan la vinculación. La utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas. Las correlaciones pueden ser positivas (directamente proporcionales) o negativas (inversamente proporcionales). Si es positiva, significa que los casos que muestren altos valores en una variable tenderán también a manifestar valores elevados en la otra variable. Si es negativa, implica que casos con valores elevados en una variable tenderán a mostrar valores bajos en la otra variable. La investigación correlacional tiene, en alguna medida, un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa. (Hernández y Mendoza, 2023, p. 110)

Enfoque explicativo:

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de fenómenos, conceptos o variables, o del establecimiento de relaciones entre estas; están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos de cualquier índole (naturales, sociales, psicológicos, de salud, etc.). Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. (Hernández y Mendoza, 2023, p. 111)

En la presente investigación se selecciona el alcance correlacional y explicativo, debido a que se pretende, analizar la relación existente entre el liderazgo transformacional y su relación en el desempeño laboral de las personas colaboradoras del departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL) en Alajuela, Costa Rica, en el tercer cuatrimestre del 2025.

Asimismo, el alcance explicativo permitirá comprender las posibles causas o efectos que se generan entre dichas variables, aportando una visión más profunda del fenómeno estudiado. De esta manera, ambos alcances contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la investigación y al análisis del estudio.

3.3. DISEÑO

Como lo menciona Hernández y Mendoza (2023), el diseño de investigación se define como “al plan o estrategia concebida para obtener la información que deseas con el propósito de responder al planteamiento del problema” (p. 152).

Según lo expuesto por Hernández y Mendoza (2023), los diseños que se utilizan para investigar se dividen en dos grupos, los cuales son:

Diseños experimentales. El término *experimento* tiene dos acepciones básicas. La primera es más general y se refiere a realizar una acción y después observar las consecuencias (Babbie, 2020). Así, hablamos de “experimentar” cuando mezclamos sustancias químicas y vemos la reacción provocada, o cuando nos cambiamos la apariencia (*look*) y observamos el efecto que causa en nuestras amistades. La esencia de esta concepción de experimento es la manipulación intencional de una acción para analizar sus posibles resultados.

La segunda hace referencia a una investigación en la que se manipulan deliberadamente una o más variables independientes (supuestas causas antecedentes) para analizar las consecuencias que tal manipulación tiene sobre una o más variables dependientes (supuestos efectos consecuentes) dentro de una situación de control para el investigador (Ariel, Bland y Sutherland, 2021; Janssen y Kollar, 2021; Privitera, 2017; Fleiss, 2013, y O'Brien, 2009). Esta

definición quizá parezca compleja; sin embargo, conforme se analicen sus componentes se aclarará su sentido. (p. 153)

Diseños no experimentales. Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que efectúas en la investigación no experimental es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas. En un experimento, el investigador prepara de manera premeditada una situación a la que son expuestos varios casos o individuos. Esta situación consiste en recibir un tratamiento, una condición o un estímulo en determinadas circunstancias para después evaluar los efectos de la exposición o aplicación de dicho tratamiento o tal condición. Por decirlo de alguna manera, en un experimento se construye una realidad. En cambio, en un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la indagación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. Y la investigación no experimental puede o no poseer un alcance explicativo: más bien se trata de un parteaguas de varios estudios cuantitativos, como las encuestas de opinión, los estudios *ex post facto* retrospectivos y prospectivos, etc. (p. 178)

Los diseños de investigación mencionados anteriormente son los siguientes:

Figura 7. Los diseños no experimentales

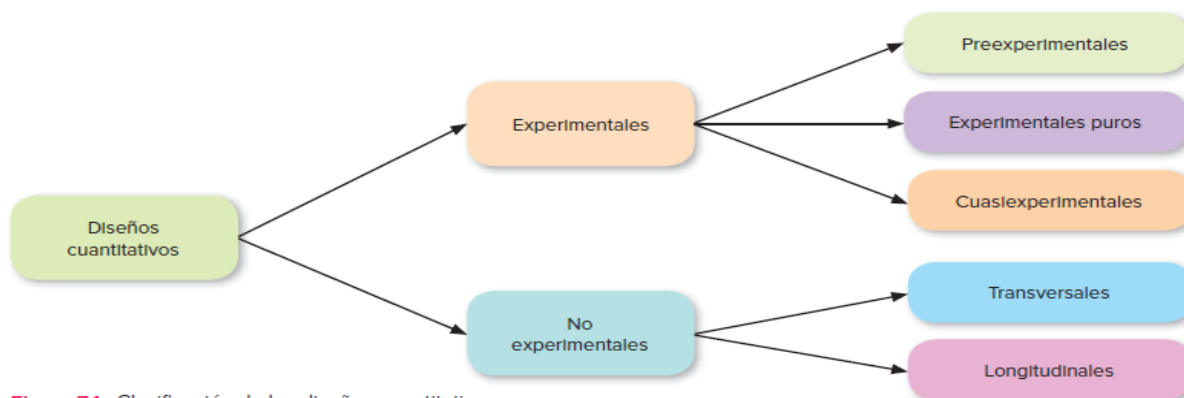


Figura 7.1. Clasificación de los diseños cuantitativos.

Fuente: Hernández y Mendoza (2023, p. 153)

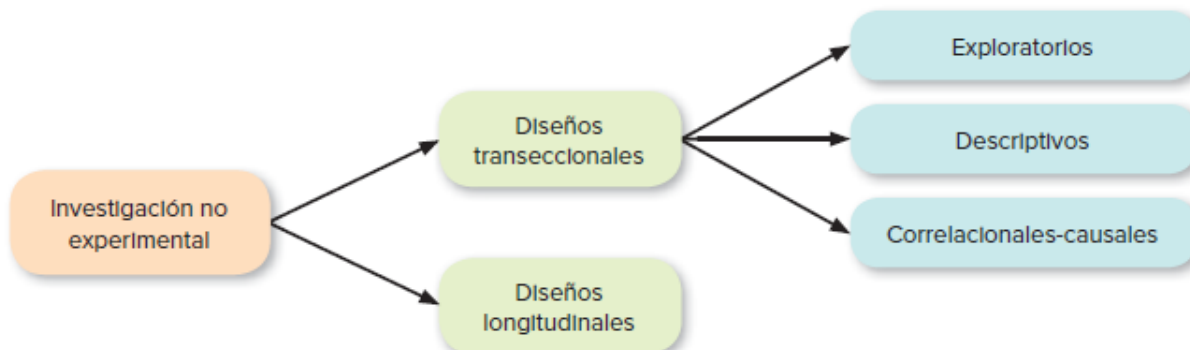
Hernández y Mendoza (2018) definen los diseños cuantitativos, no experimentales, transversales como:

Los diseños transeccionales o transversales: recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito normalmente es:

1. Describir variables en un grupo de casos (muestra o población), o bien, determinar cuál es el nivel o modalidad de las variables en un momento dado.
2. Evaluar una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo.
3. Analizar la incidencia de determinadas variables, así como su interrelación en un momento, lapso o periodo. (p. 180)

El diseño de investigación transversal o transaccional se muestra de la siguiente manera:

Figura 8. Diseños transversales



Fuente: Hernández y Mendoza (2023, p. 180).

En concordancia con Hernández y Mendoza (2023), los diseños transaccionales se subdividen de la siguiente manera:

Exploratorios. Estos estudios tienen como propósito comenzar a estudiar variables potenciales en un momento específico ...

Descriptivos. ... estos estudios buscan indagar el nivel o estado de una o más variables en una población; en este caso, en un tiempo único ...

Correlacionales-causales. Estos diseños son útiles para establecer relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado; a veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto (causales). (pp. 181-182)

Para la presente investigación se empleará un diseño de investigación cuantitativo de tipo no experimental de carácter transversal o transaccional. Este diseño permite analizar la relación entre las variables tal como ocurren en la realidad.

3.4. UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

Dentro del proceso investigativo, la unidad de análisis u objeto de estudio permite identificar el sujeto o elemento que será analizado. En este sentido, Hernández y Mendoza (2023) indican que:

Lo primero es determinar cuál es la unidad de muestreo. Aquí el interés se centra en sobre de “qué” o “quiénes” se recolectarán los datos (personas u otros seres vivos, objetos, sucesos, colectividades de estudio, procesos, etc.), lo cual depende del planteamiento del problema, los alcances de la investigación, las hipótesis formuladas y el diseño de investigación. ... La unidad de muestreo es el tipo de caso a elegir para estudiar. Frecuentemente es la misma que la unidad de análisis (la que al final constituye o produce los datos o información que se examinará mediante procedimientos estadísticos). Pero en ocasiones es distinta (Chaudhuri, 2018; Thompson, 2012; Lepkowski, 2008a, y Selltiz et al., 1980) (pp. 199-200)

La presente investigación se respaldó en una unidad de análisis conformada por las personas colaboradoras del departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), la cual se encuentra ubicada en Alajuela, Costa Rica. La elección de esta unidad de análisis resulta importante, debido a que los colaboradores desempeñan un papel clave dentro de la organización, siendo directamente influenciados por los estilos de liderazgo presentes en su entorno laboral.

Al enfocarse en las personas colaboradoras del departamento de mercadeo como unidad de análisis, se busca obtener una comprensión más detallada del liderazgo transformacional y su relación con el desempeño laboral, permitiendo analizar cómo este tipo de liderazgo influye en el rendimiento y desarrollo de los colaboradores dentro de la organización.

3.4.1. Población

Dentro del proceso de investigación, el concepto de población adquiere un significado fundamental. Chaudhuri (2018) y Lepkowski (2008b), (citados por Hernández y Mendoza (2023), la describen como “Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.” (p. 201). En el contexto de la presente investigación, se seleccionó como población de estudio a los 17 colaboradores del departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), la cual se encuentra en Alajuela, Costa Rica. La composición de esta población se detalla en la tabla 1:

Tabla 1. Distribución de la población

Mujeres	Hombres	Total
4	13	17

Fuente: elaboración propia con datos brindados por FANAL (comunicación personal, 2026).

3.4.2. Muestra

La selección de la muestra es un paso esencial dentro de la investigación, debido a que facilita el análisis del fenómeno en estudio a partir de un grupo representativo. Conforme a lo señalado por Hernández y Mendoza (2023):

En la ruta cuantitativa, una muestra es un subgrupo de la población o universo que te interesa sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población (de manera *probabilística*, para que puedas generalizar los resultados encontrados en la muestra a la población. (p. 198)

En la investigación, se encuentran dos enfoques dentro de las estrategias de muestreo: el muestreo probabilístico y el muestreo no probabilístico que se explican de la siguiente manera:

Muestra probabilística:

En las muestras probabilísticas todas las unidades, casos o elementos de la población tienen al inicio la misma posibilidad de ser escogidos para conformar la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño adecuado de la muestra, y por medio de una selección aleatoria de las unidades de muestreo. (Hernández y Mendoza, 2023, p. 202)

Muestra no probabilística:

En las muestras no probabilísticas, la elección de las unidades no depende de la probabilidad, sino de razones relacionadas con las características y contexto de la investigación. Aquí el procedimiento no es mecánico o electrónico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios. (Hernández y Mendoza, 2023, p. 203)

El enfoque de muestreo seleccionado para esta investigación es de tipo probabilístico. Esto se debe a que se trabajó con la cantidad seleccionada de un departamento de la empresa, la cual consta de un grupo de 17 colaboradores. Es importante destacar que los colaboradores presentaron las siguientes características distintivas:

- Género: hombres y mujeres.
- Etnia: costarricenses.
- Edades: entre los 25 a los 60 años.
- Escolaridad: Diplomado, Bachillerato en Educación Media, Universitaria, Maestría.
- Nivel socioeconómico: Alto-medio.

3.4.3. Criterios de inclusión y exclusión

Los criterios de inclusión y exclusión permiten garantizar la adecuada selección de la muestra de estudio, estableciendo las condiciones específicas que deben cumplir los participantes para ser seleccionados o descartados dentro de la investigación.

Tabla 2. Criterios de inclusión y exclusión de la muestra.

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Colaboradores de FANAL del departamento de mercadeo con al menos 6 meses de laborar.	Colaboradores de FANAL que no laboran dentro del departamento de Mercadeo y a los que laboran en el departamento de mercadeo con al menos 6 meses de laborar.

Fuente: elaboración propia con datos brindados por FANAL (comunicación personal, 2026).

3.4.4. Consideraciones éticas

En el contexto de la presente investigación, se consideró a las personas colaboradoras del departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL) como el grupo de interés para la recolección de datos.

Para ello, se solicitó la colaboración a los participantes, con el propósito de obtener información relevante para el cumplimiento de los objetivos de la investigación. Este proceso consistió en la aplicación de un cuestionario diseñado para este estudio, el cual fue distribuido a los colaboradores por medio de Google forms.

El cuestionario fue elaborado para recopilar los datos relacionados con el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de este departamento. Además, es importante destacar que la información recopilada fue tratada con estricta confidencialidad y utilizada únicamente con fines académicos.

Los resultados obtenidos se presentan de manera general, sin revelar información individual ni la identidad de los participantes. De igual forma, se garantizó el anonimato de las respuestas, con el fin de fomentar la honestidad y transparencia en la participación.

La investigadora asume la responsabilidad de resguardar la información recopilada, asegurando su uso adecuado y la protección de los datos personales en todo momento. Estas consideraciones éticas permiten desarrollar la investigación de manera responsable, garantizando el respeto hacia los participantes y la confiabilidad de los resultados obtenidos.

3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Los instrumentos de recolección de información permiten obtener datos relevantes y precisos sobre el fenómeno en estudio, constituyendo un elemento importante dentro del proceso investigativo. En este sentido, Hernández y Mendoza (2023) mencionan que

Recolectar los datos significa aplicar uno o varios instrumentos de medición para recabar la información pertinente de las variables del estudio en la muestra o casos seleccionados (personas, grupos, organizaciones, procesos, eventos, etc.). Los datos obtenidos son la base del análisis. Sin datos no hay investigación. (p. 234)

Cualquier instrumento de recolección de datos en el enfoque cuantitativo debe cumplir con ciertos requisitos. Hernández y Mendoza (2023) los describen de la siguiente manera:

Confiabilidad. La confiabilidad o fiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo, caso o muestra produce resultados iguales.

Validez. La **validez**, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide con exactitud la variable que verdaderamente pretende medir. Es decir, si refleja el concepto abstracto a través de sus indicadores empíricos.

La objetividad. La objetividad es, en términos de la investigación cuantitativa, un estándar o ideal que se refiere a la medida en que mediante el proceso de indagación podemos captar los fenómenos tal cual son realmente (SAGE Encyclopedia of Evaluation, 2004). (pp. 237, 246)

En la investigación cuantitativa, se desarrolla diferentes instrumentos de medición para recolectar datos de manera adecuada. En el presente estudio se utiliza el cuestionario como instrumento de recolección de información con preguntas abiertas y cerradas. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2023), se establecen como:

Cuestionario: Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.

Preguntas cerradas: Son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar.

Preguntas abiertas: No delimitan de antemano las alternativas de respuesta. No delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas. (pp. 259-263).

En la presente investigación, se utiliza un cuestionario estructurado compuesto por 21 preguntas, se combinan preguntas cerradas, abiertas y semiabiertas. Este instrumento permite recopilar información cuantificable sobre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral, facilitando el análisis estadístico de los datos obtenidos.

3.6. VARIABLES O CATEGORÍAS

Las variables o categorías en una investigación científica constituyen elementos importantes que permiten analizar y comprender el fenómeno en estudio. En este sentido, Hernández y Mendoza (2023) señala las categorías de la siguiente manera: “Conceptualizaciones analíticas desarrolladas por el investigador para organizar los resultados o descubrimientos relacionados con un fenómeno o experiencia humana que está bajo investigación” (p. 495).

Tabla 3. Cuadro de operacionalización de las variables.

Objetivo específico	Variable	Indicadores	Definición conceptual	Definición operacional
1. Identificar las características del liderazgo transformacional presentes en el estilo de liderazgo de las personas líderes del Departamento de Mercadeo de FANAL.	Liderazgo transformacional	Habilidades del liderazgo transformacional.	Liderazgo transformacional es la capacidad de influir positivamente en el progreso y desarrollo de las personas con las que se trabaja. Otra forma de definirlo es como la guía, la mejora continua que lleva hacia el cambio. (párrs. 3-4)	Cuestionario aplicado a las personas colaboradoras del Departamento de Mercadeo de FANAL, abarcando las preguntas de la 4 a la 9.
2. Determinar la relación del liderazgo transformacional en el desempeño laboral de las personas colaboradoras del Departamento de Mercadeo de FANAL.	Desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> -Productividad -Calidad Del trabajo -Cumplimiento de Objetivos - Trabajo en equipo 	El desempeño (performance) es el conjunto de características o capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización. (p. 206)	Cuestionario aplicado a las personas colaboradoras del Departamento de Mercadeo de FANAL, abarcando las preguntas de la 10 a la 20
3. Proponer recomendaciones para el fortalecimiento del liderazgo transformacional y la relación con el desempeño laboral de las personas colaboradoras del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL).				

Fuente: elaboración propia (2026).

3.7. ESTRATEGIA PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS

La estrategia de análisis de datos en la presente investigación forma un proceso fundamental para la interpretación de la información recolectada y el cumplimiento de los objetivos establecidos. Al tratarse de un estudio con el enfoque cuantitativo, se emplearon técnicas estadísticas que permitieron organizar, analizar e interpretar los datos obtenidos a partir de un cuestionario aplicado a las personas colaboradoras del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL).

En primera instancia, para mejor presentación y comprensión visual se usaron diseños monocromáticos con la elaboración de tablas y gráficos estadísticos, con el fin de presentar la información de forma clara y comprensible.

De igual manera, se realizó un proceso de revisión de la información recopilada, con el propósito de garantizar la consistencia y confiabilidad de los datos, evitando errores o inconsistencias que pudieran afectar los resultados del estudio.

Finalmente, para una mejor comprensión de la información, los resultados se presentaron mediante gráficos que facilitan su análisis visual y aportan claridad a los hallazgos obtenidos.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1. GENERALIDADES

En el presente capítulo se presenta de manera detallada los resultados obtenidos a partir del análisis de la información recolectada mediante el cuestionario realizado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL).

Seguidamente, se presenta el análisis de los datos obtenidos a través del instrumento de medición aplicado a un total de 17 colaboradores, quienes cumplen con los criterios de inclusión y exclusión establecidos en el capítulo metodológico.

4.2. ENCUESTA APLICADA

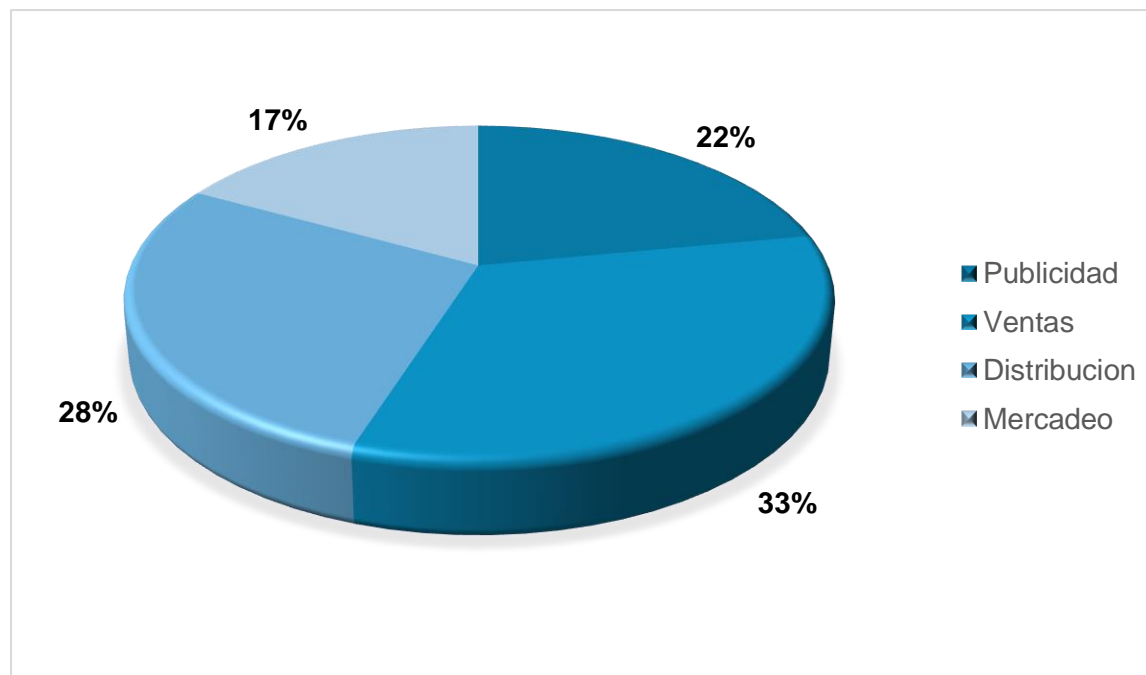
4.2.1. Datos generales

Tabla 4. ¿A qué área pertenece dentro del Departamento de Mercadeo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Departamento al que pertenece?	Ventas	6	33%
	Distribución	5	28%
	Publicidad	4	22%
	Mercadeo	2	17%
Total		17	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

Figura 9. ¿A qué área pertenece dentro del Departamento de Mercadeo?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

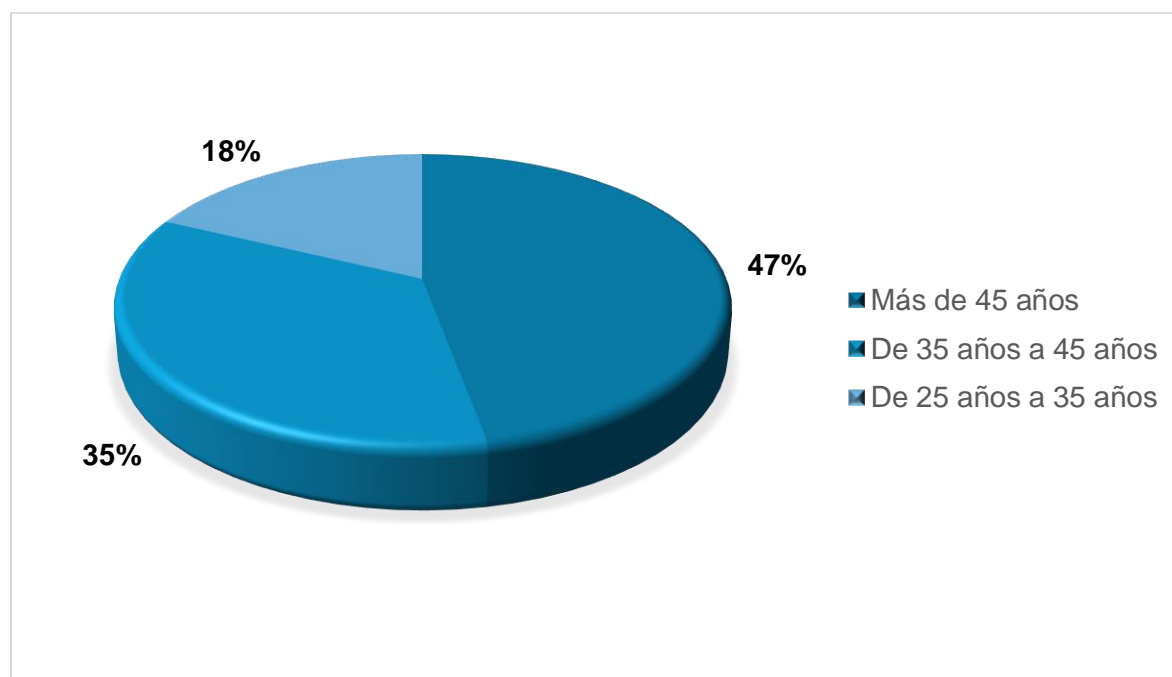
De acuerdo con la población total, se observa el 33% de los colaboradores son parte del área de ventas, seguidamente con un 28% representa el área de Distribución, con un 22% el área de Publicidad y finalmente, con un 17% el área de Mercadeo.

Tabla 5. ¿En cuál rango de edad se encuentra?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Edad	Más de 45 años	8	47%
	De 35 años a 45 años	6	35%
	De 25 años a 35 años	3	18%
Total		17	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

Figura 10. ¿En cuál rango de edad se encuentra?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

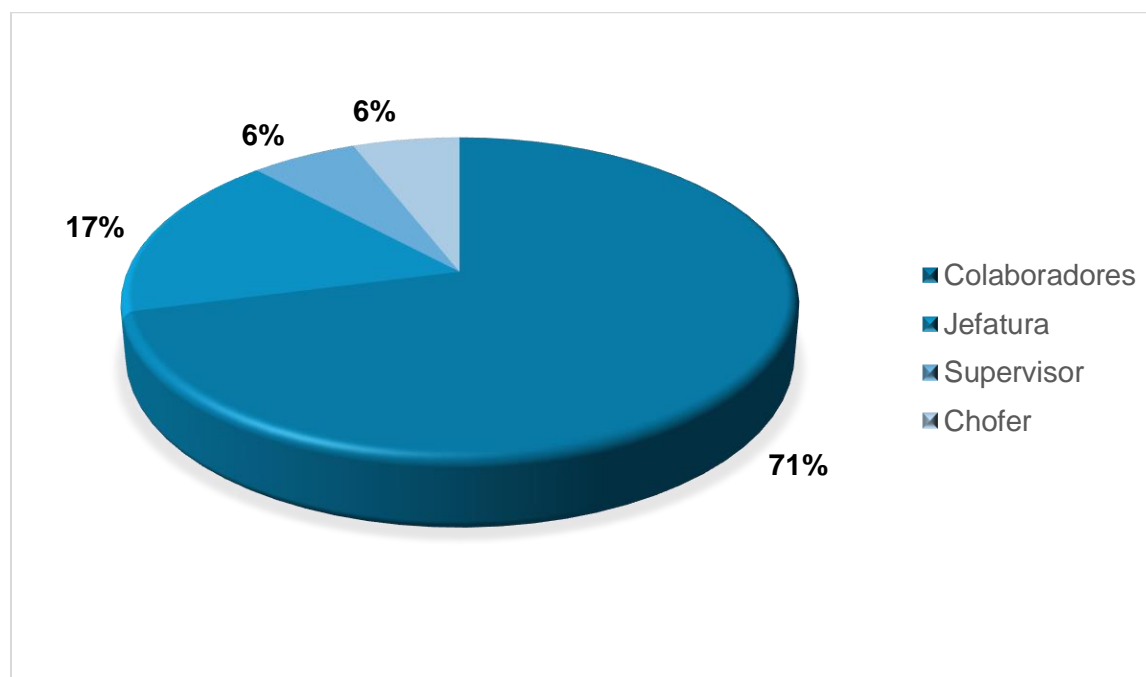
De acuerdo con los datos obtenidos, se muestra que los participantes se encuentran en el rango de más de 45 años, representando un 47% del total. Seguidamente, el grupo de edad entre 35 y 45 años constituye un 35%, mientras que el 18% corresponde a colaboradores con edades entre 25 y 35 años.

Tabla 6. ¿Cuál es su puesto dentro del departamento?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Puesto?	Colaboradores	12	71%
	Jefatura	3	17%
	Supervisor	1	6%
	Chofer	1	6%
Total		17	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

Figura 11. ¿Cuál es su puesto dentro del departamento?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

Se evidenció que el 71% de la población son colaboradores, representando a la mayoría de los participantes. Por otro lado, un 17% pertenece al nivel de jefatura; mientras que el Supervisor y Chofer con un 6% cada uno del restante. De este modo, se destaca que la mayor parte de los encuestados ocupa posiciones operativas dentro de la organización.

4.2.2. VARIABLE 1. Liderazgo transformacional

4.2.2.1. INDICADOR 1: Habilidades del liderazgo transformacional

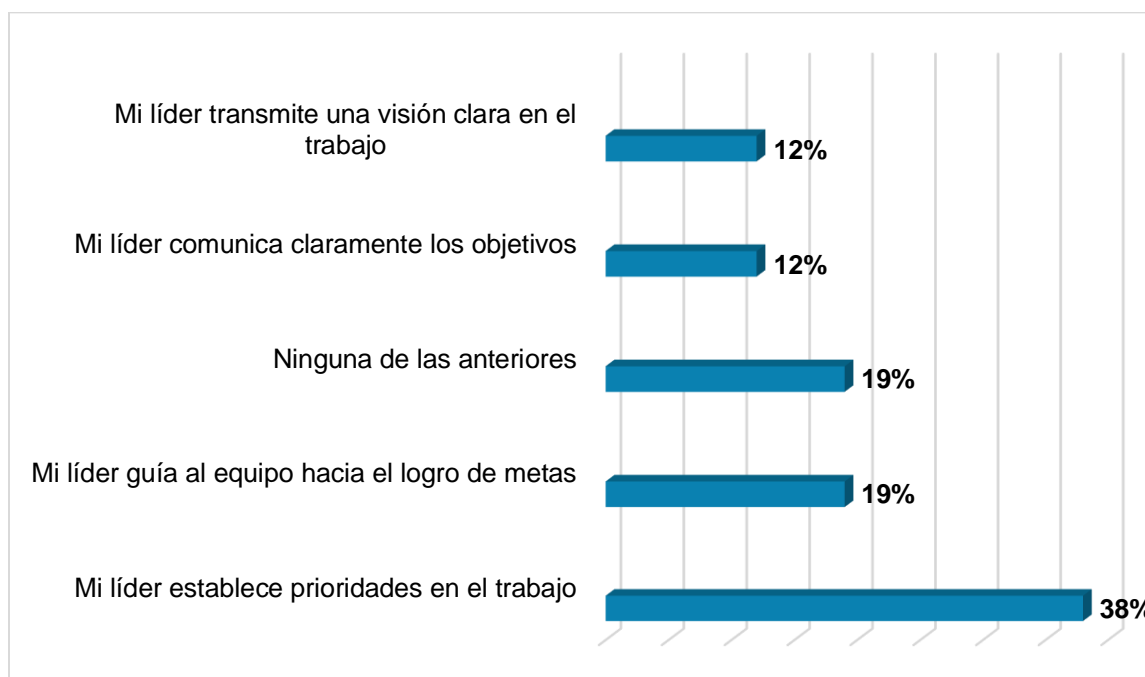
Tabla 7. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan la visión estratégica de su líder? Puede escoger más de una opción.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Mi líder establece prioridades en el trabajo.	10	38%
	Mi líder guía al equipo hacia el logro de metas.	5	19%
	Ninguna de las anteriores.	5	19%
Visión estratégica	Mi líder comunica claramente los objetivos	3	12%

	Mi líder transmite una visión clara en el trabajo.	3	12%
Total		26	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

Figura 12. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan la visión estratégica de su líder?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

Como se puede observar, la visión estratégica del líder el 38% de los participantes destacó que su líder establece prioridades en el trabajo. Por otro lado, un 19% indicó que su líder guía al equipo hacia el logro de metas, mientras que un porcentaje igual señaló que ninguna de las opciones propuestas refleja su percepción.

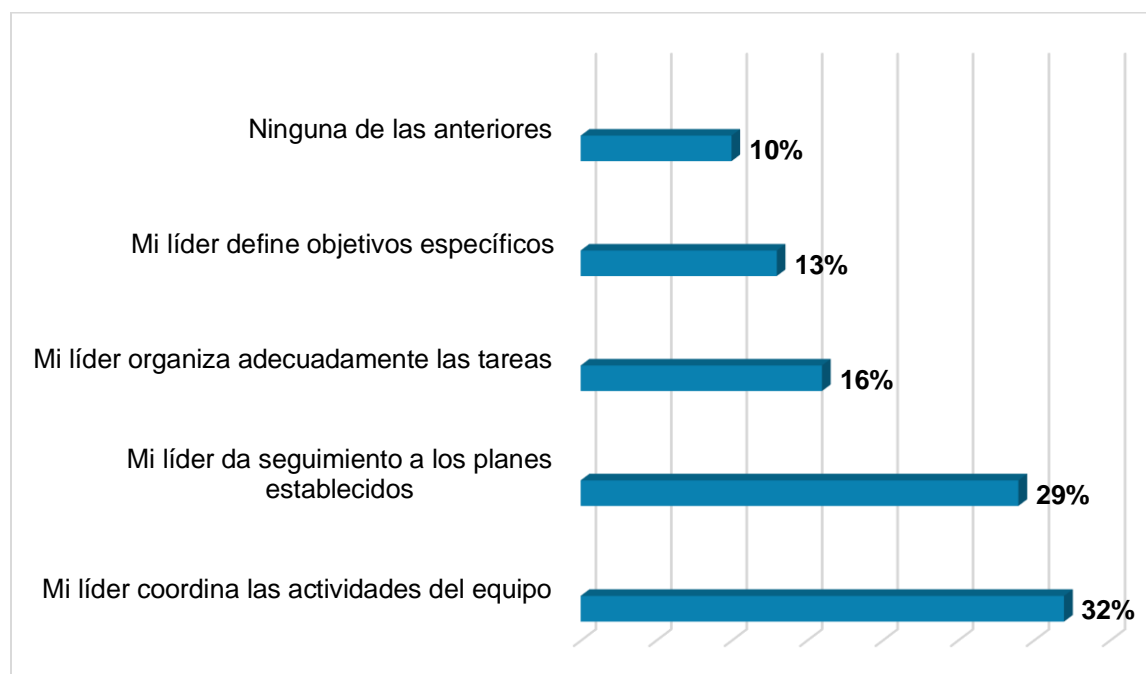
Asimismo, un 12% manifestó que su líder comunica claramente los objetivos, y otro 12% indicó que su líder transmite una visión clara en el trabajo.

Tabla 8. ¿Cuáles de las siguientes opciones reflejan la capacidad de planificación de su líder? Puede escoger más de una opción.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Mi líder coordina las actividades del equipo.	10	32%
	Mi líder da seguimiento a los planes establecidos.	9	29%
	Mi líder organiza adecuadamente las tareas.	5	16%
<i>Capacidad de planificación</i>	Mi líder define objetivos específicos.	4	13%
	Ninguna de las anteriores.	3	10%
Total		31	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

Figura 13. ¿Cuáles de las siguientes opciones reflejan la capacidad de planificación de su líder?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

Como se puede apreciar, en relación con la capacidad de planificación del líder, el 32% de los participantes destacó que su líder coordina las actividades del equipo. Seguidamente, un 29% indicó que da seguimiento a los planes establecidos, evidenciando un enfoque en el control y cumplimiento de las tareas.

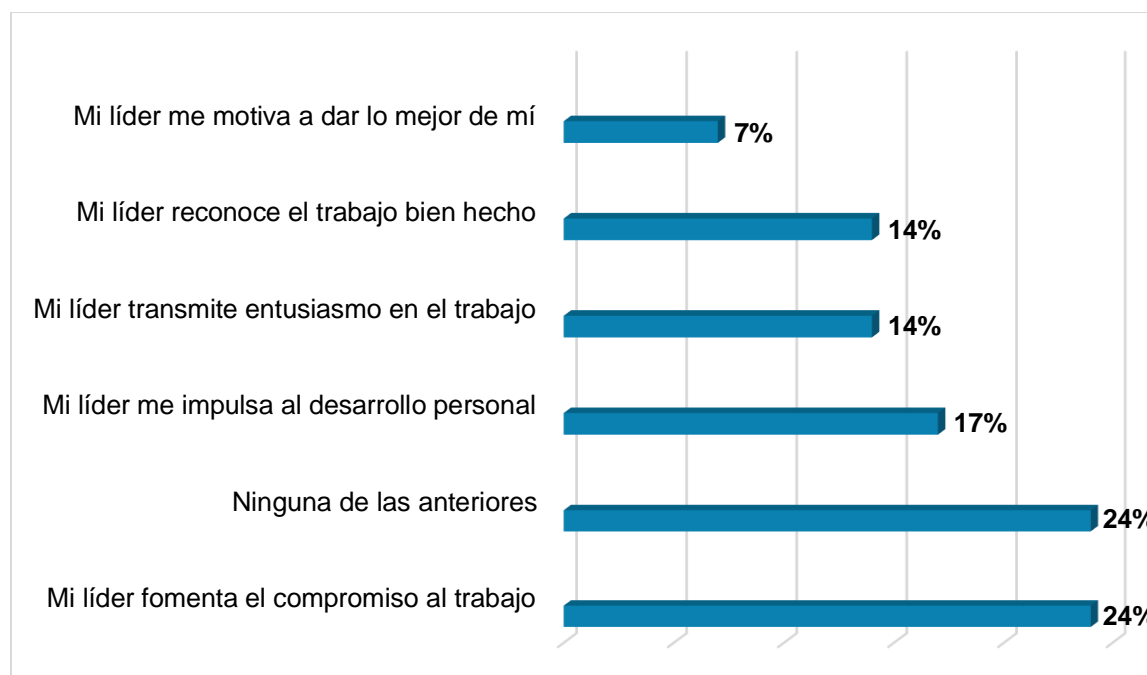
Asimismo, un 16% manifestó que su líder organiza adecuadamente las tareas, mientras que un 13% señaló que define objetivos específicos y, por último, un 10% indicó que ninguna de las opciones propuestas refleja su percepción, lo cual sugiere oportunidades de mejora en la planificación.

Tabla 9. *¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan la capacidad de su líder para motivar al equipo? Puede escoger más de una opción.*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Mi líder fomenta el compromiso al trabajo	7	24%
	Ninguna de las anteriores.	7	24%
	Mi líder me impulsa al desarrollo personal	5	17%
<i>Habilidad para motivar</i>	Mi líder transmite entusiasmo en el trabajo.	4	14%
	Mi líder reconoce el trabajo bien hecho.	4	14%
	Mi líder me motiva a dar lo mejor de mí.	2	7%
Total		29	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

Figura 14. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan la capacidad de su líder para motivar al equipo?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

En cuanto al factor en la relación con la capacidad del líder para motivar al equipo, el 24% de los participantes destacó que su líder fomenta el compromiso al trabajo. Sin embargo, un porcentaje igual indicó que ninguna de las opciones propuestas refleja su percepción.

Asimismo, un 17% manifestó que su líder impulsa el desarrollo personal, mientras que un 14% señaló que transmite entusiasmo en el trabajo, y un porcentaje igual indicó que reconoce el trabajo bien hecho. Por último, un 7% mencionó que su líder lo motiva a dar lo mejor de sí.

Tabla 10. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan la adaptabilidad de su líder? Puede escoger más de una opción.

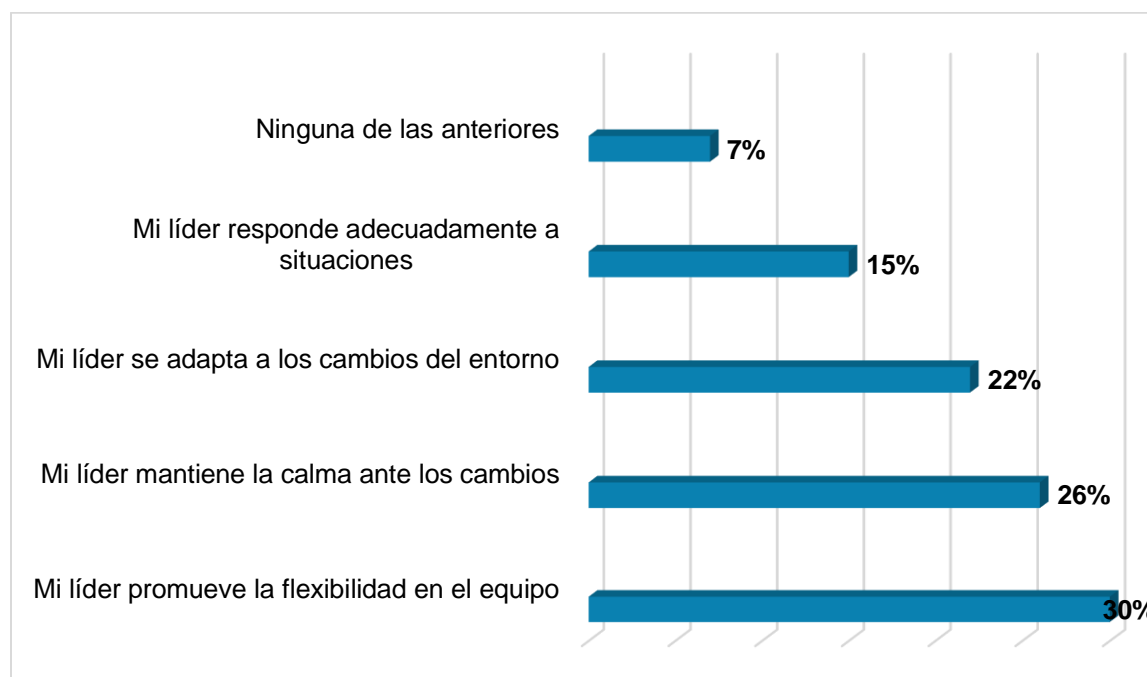
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Mi líder promueve la flexibilidad en el equipo	8	30%
	Mi líder mantiene la calma ante los cambios.	7	26%
<i>Adaptabilidad</i>	Mi líder se adapta a los cambios del entorno	6	22%
	Mi líder responde adecuadamente a situaciones....	4	15%
		2	7%

Ninguna de las anteriores.

Total	27	100%
--------------	-----------	-------------

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

Figura 15. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan la adaptabilidad de su líder?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

En relación con la adaptabilidad del líder, se demuestra que el 30% de los participantes destacó que su líder promueve la flexibilidad en el equipo; un 26% indicó que mantiene la calma ante los cambios; un 22% manifestó que su líder se adapta a los cambios del entorno, mientras que un 15% señaló que responde adecuadamente a diversas situaciones. Por último, un 7% indicó que ninguna de las opciones propuestas refleja su percepción.

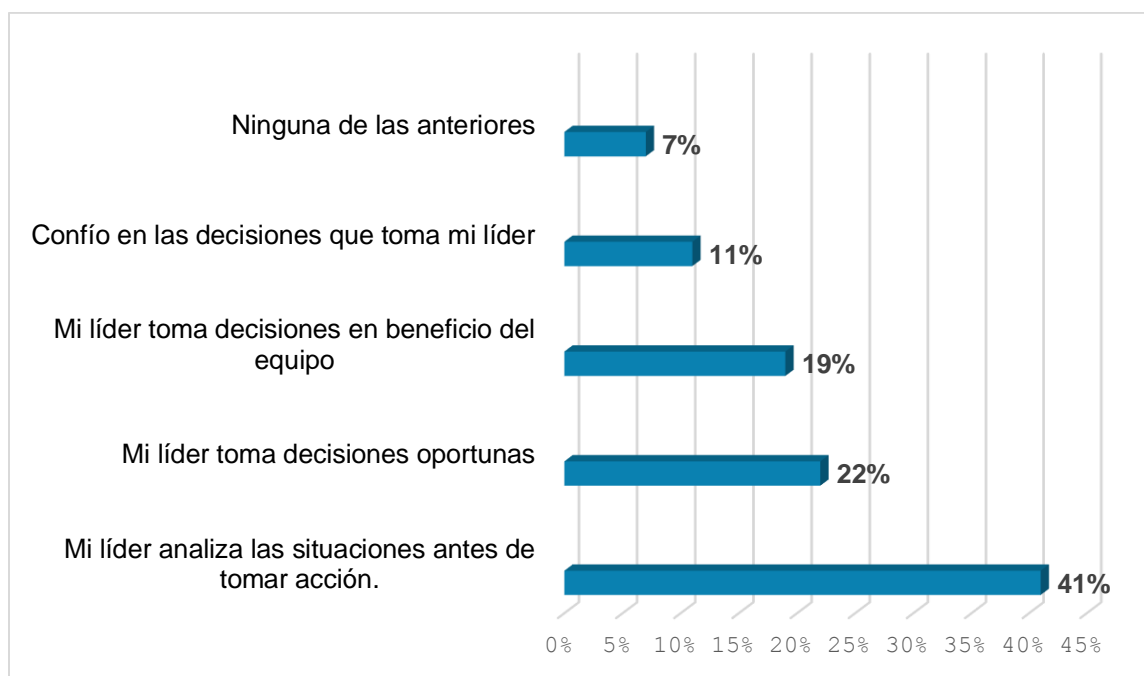
Tabla 11. ¿Cuáles de los siguientes aspectos describen la forma de toma de decisiones de su líder? Puede escoger más de una opción.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Mi líder analiza las situaciones antes de tomar acción.		11	41%
Mi líder toma decisiones oportunas.		6	22%

<i>Toma de decisiones</i>	Mi líder toma decisiones en beneficio del equipo	5	19%
	Confío en las decisiones que toma mi líder.	3	11%
	Ninguna de las anteriores	2	7%
	Total	27	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

Figura 16. ¿Cuáles de los siguientes aspectos describen la forma de toma de decisiones de su líder?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

En cuanto en relación con la toma de decisiones del líder, el 41% de los participantes destacó que su líder analiza las situaciones antes de tomar acción; un 22% indicó que su líder toma decisiones oportunas, lo cual refleja agilidad en la gestión; un 19% manifestó que su líder toma decisiones en beneficio del equipo, mientras que un 11% señaló que confía en las decisiones que esta toma. Por último, un 7% indicó que ninguna de las opciones refleja su percepción.

Tabla 12. ¿Cuáles de las siguientes opciones reflejan la comunicación de su líder? Puede escoger más de una opción.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Comunicación efectiva</i>	Mi líder escucha las opiniones del equipo.	10	34%
	Mi líder tiene una comunicación efectiva.	5	17%
	Ninguna de las anteriores.	5	17%
	Mi líder comunica claramente las ideas.	4	14%
	Mi líder retroalimenta al equipo de trabajo.	4	14%
	No hay comunicación efectiva.	1	4%
	Total		29

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

Figura 17. ¿Cuáles de las siguientes opciones reflejan la comunicación de su líder?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

Como se observa, en relación con la comunicación del líder, el 34% de los participantes destacó que su líder escucha las opiniones del equipo; un 17% indicó que su líder tiene una

comunicación efectiva, mientras que un porcentaje igual señaló que ninguna de las opciones propuestas refleja su percepción, lo cual resulta relevante dentro del análisis.

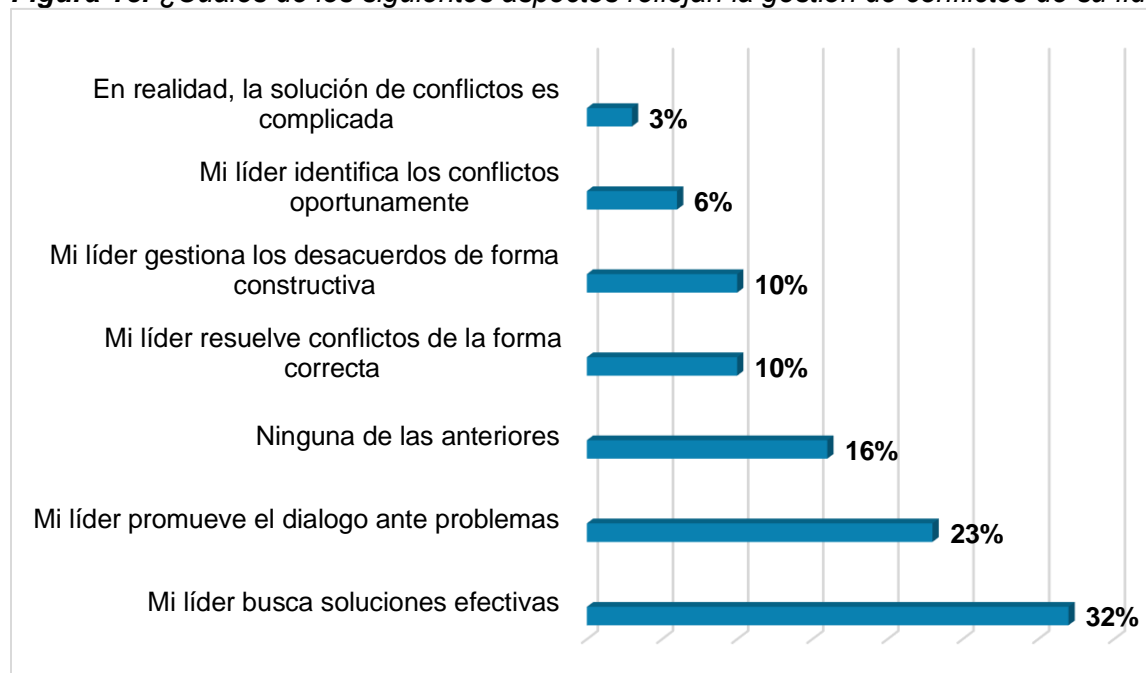
Asimismo, un 14% manifestó que su líder comunica claramente las ideas, y otro 14% indicó que retroalimenta al equipo de trabajo. Por último, un 4% señaló que no existe una comunicación efectiva en la organización.

Tabla 13. *¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan la gestión de conflictos de su líder? Puede escoger más de una opción.*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Gestión de conflictos</i>	Mi líder busca soluciones efectivas.	10	32%
	Mi líder promueve el dialogo ante problemas.	7	23%
	Ninguna de las anteriores.	5	16%
	Mi líder resuelve conflictos de la forma correcta.	3	10%
	Mi líder gestiona los desacuerdos de forma constructiva.	3	10%
	Mi líder identifica los conflictos oportunamente.	2	6%
	En realidad, la solución de conflictos es complicada.	1	3%
Total		31	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

Figura 18. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan la gestión de conflictos de su líder?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

Como se observa, en relación con la gestión de conflictos del líder, el 32% de los participantes eligieron que su líder busca soluciones efectivas; un 23% indicó que promueve el diálogo ante problemas; un 16% señaló que ninguna de las opciones propuestas refleja su percepción. Por otra parte, un 10% manifestó que su líder resuelve los conflictos de la forma correcta, y un porcentaje igual indicó que gestiona los desacuerdos de manera constructiva.

Finalmente, un 6% indicó que su líder identifica los conflictos oportunamente, mientras que un 3% considera que la solución de conflictos es complicada.

Tabla 14. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan las relaciones interpersonales de su líder? Puede escoger más de una opción.

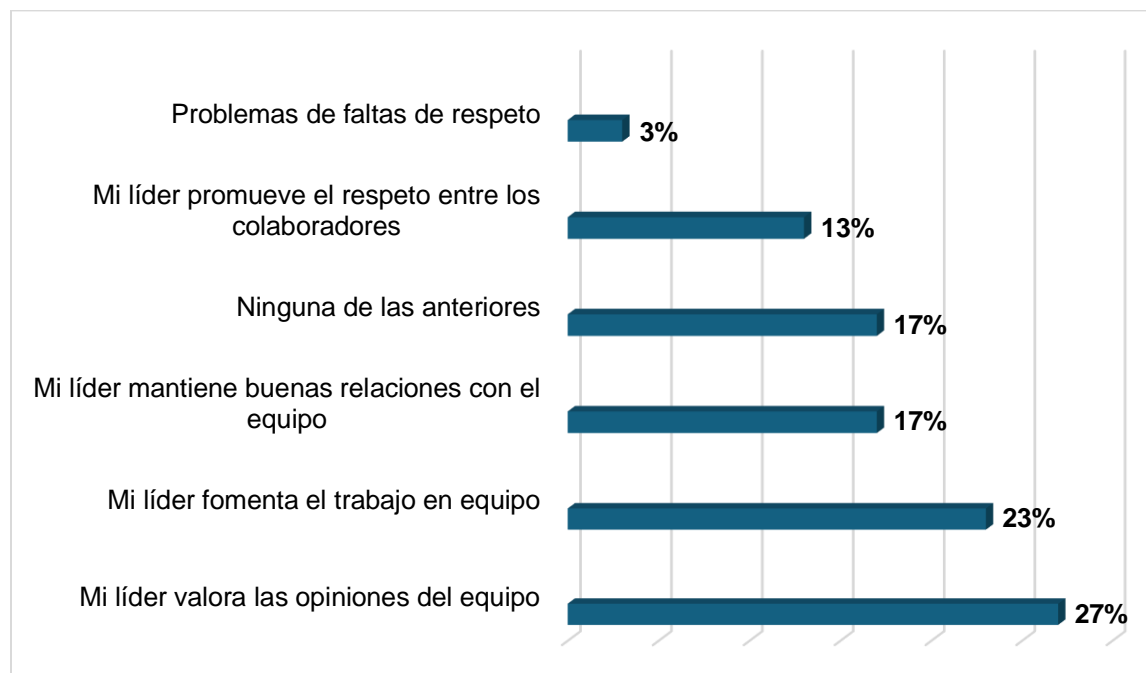
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Mi líder valora las opiniones del equipo.	8	27%
	Mi líder fomenta el trabajo en equipo.	7	23%
	Mi líder mantiene buenas relaciones con el equipo.	5	17%
<i>Relaciones interpersonales</i>	Ninguna de las anteriores.	5	17%

Mi líder promueve el respeto entre los colaboradores.	4	13%
Problemas de faltas de respeto.	1	3%

Total	30	100%
--------------	-----------	-------------

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

Figura 19. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan las relaciones interpersonales de su líder?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

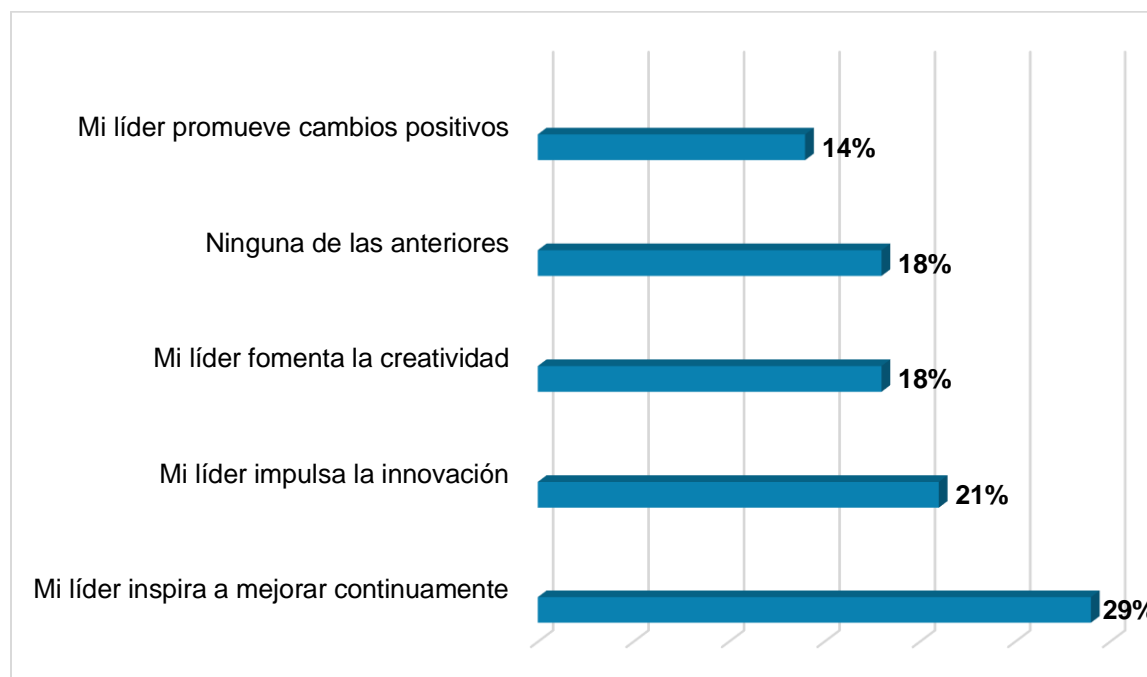
En cuanto al factor en relación con las relaciones interpersonales del líder, el 27% de los participantes destacó que su líder valora las opiniones del equipo; un 23% indicó que fomenta el trabajo en equipo; un 17% manifestó que su líder mantiene buenas relaciones con el equipo, mientras que un porcentaje igual señaló que ninguna de las opciones propuestas refleja su percepción. Por otro lado, un 13% indicó que su líder promueve el respeto entre los colaboradores y finalmente, un 3% señaló la existencia de problemas de faltas de respeto dentro del equipo.

Tabla 15. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan el liderazgo transformacional de su líder? Puede escoger más de una opción.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Habilidades transformacionales</i>	Mi líder inspira a mejorar continuamente.	8	29%
	Mi líder impulsa la innovación.	6	21%
	Mi líder fomenta la creatividad.	5	18%
	Ninguna de las anteriores.	5	18%
	Mi líder promueve cambios positivos.	4	14%
Total		28	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

Figura 20. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan el liderazgo transformacional de su líder?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

Según la población total, el 29% de los participantes indicaron que su líder inspira a mejorar continuamente; un 21% indicó que impulsa la innovación; un 18% manifestó que su líder fomenta la creatividad, mientras que un porcentaje igual señaló que ninguna de las opciones propuestas

refleja su percepción, lo cual resulta relevante dentro del análisis. Por otro lado, un 14% indicó que su líder promueve cambios positivos.

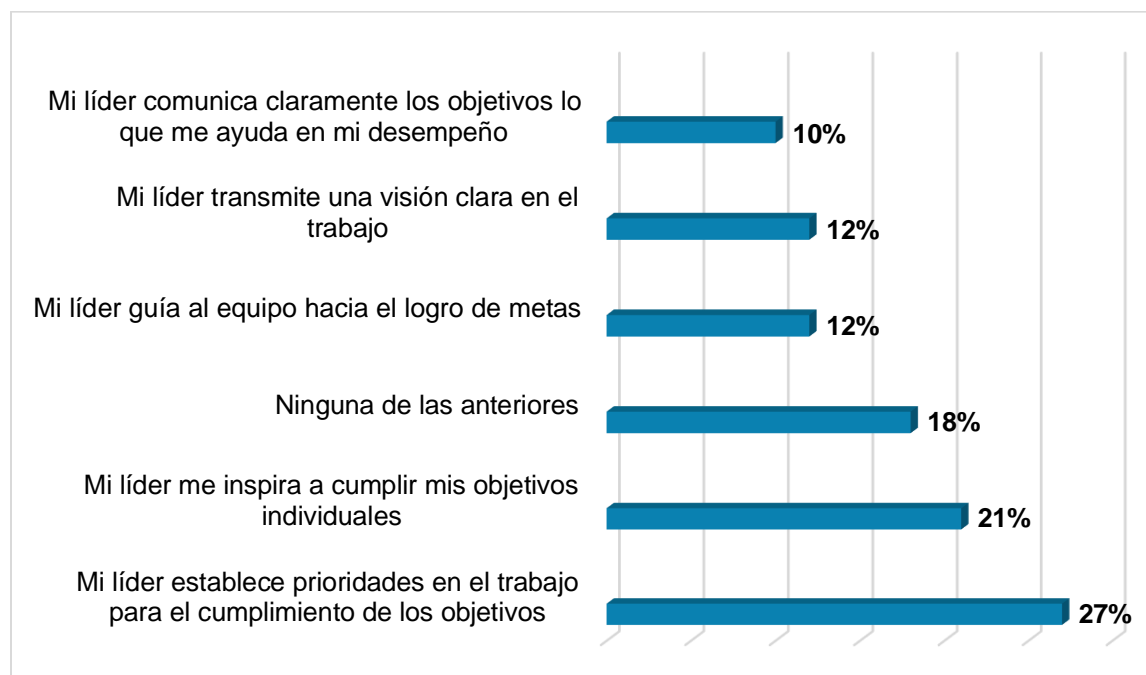
4.2.3. VARIABLE 2. Desempeño Laboral

Tabla 16. *¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan la visión estratégica de su líder, considera usted que tiene relación con su desempeño laboral? Puede escoger más de una opción.*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Visión estratégica	Mi líder establece prioridades en el trabajo para el cumplimiento de los objetivos.	9	27%
	Mi líder me inspira a cumplir mis objetivos individuales.	7	21%
	Ninguna de las anteriores.	6	18%
	Mi líder guía al equipo hacia el logro de metas.	4	12%
	Mi líder transmite una visión clara en el trabajo.	4	12%
	Mi líder comunica claramente los objetivos lo que me ayuda en mi desempeño.	3	10%
	Total		33

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

Figura 21. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan la visión estratégica de su líder, considera usted que tiene relación con su desempeño laboral?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

En lo que respecta en relación con la visión estratégica del líder en el desempeño laboral, el 27% de los participantes destacó que su líder establece prioridades en el trabajo para el cumplimiento de los objetivos; un 21% indicó que su líder lo inspira a cumplir sus objetivos individuales; un 18% señaló que ninguna de las opciones propuestas refleja su percepción; un 12% manifestó que su líder guía al equipo hacia el logro de metas, mientras que un porcentaje igual indicó que transmite una visión clara en el trabajo y por ultimo un 10% señaló que su líder comunica claramente los objetivos.

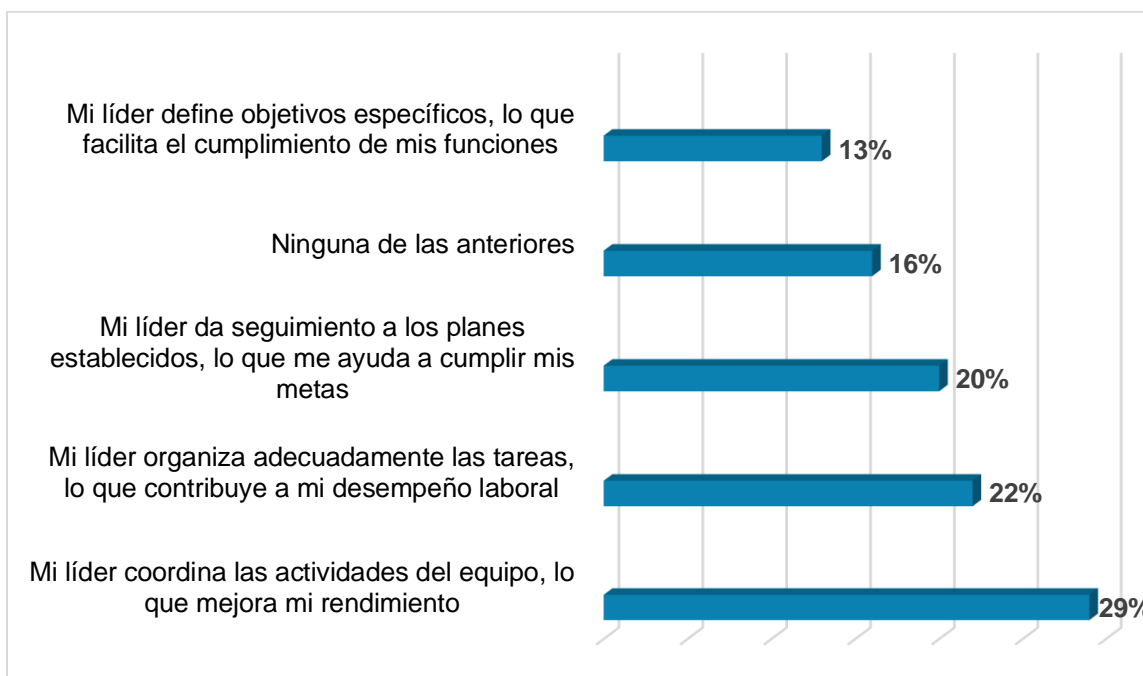
Tabla 17. ¿Cuáles de las siguientes opciones reflejan la capacidad de planificación de su líder, y considera usted que tiene relación en su desempeño laboral? Puede escoger más de una opción.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Mi líder coordina las actividades del equipo, lo que mejora mi rendimiento.		9	29%
Mi líder organiza adecuadamente las tareas, lo que contribuye a mi desempeño laboral.		7	22%

<i>Capacidad de planificación</i>	Mi líder da seguimiento a los planes establecidos, lo que me ayuda a cumplir mis metas.	6	20%
	Ninguna de las anteriores.	5	16%
	Mi líder define objetivos específicos, lo que facilita el cumplimiento de mis funciones.	4	13%
Total		31	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

Figura 22. *¿Cuáles de las siguientes opciones reflejan la capacidad de planificación de su líder, y considera usted que tiene relación en su desempeño laboral?*



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

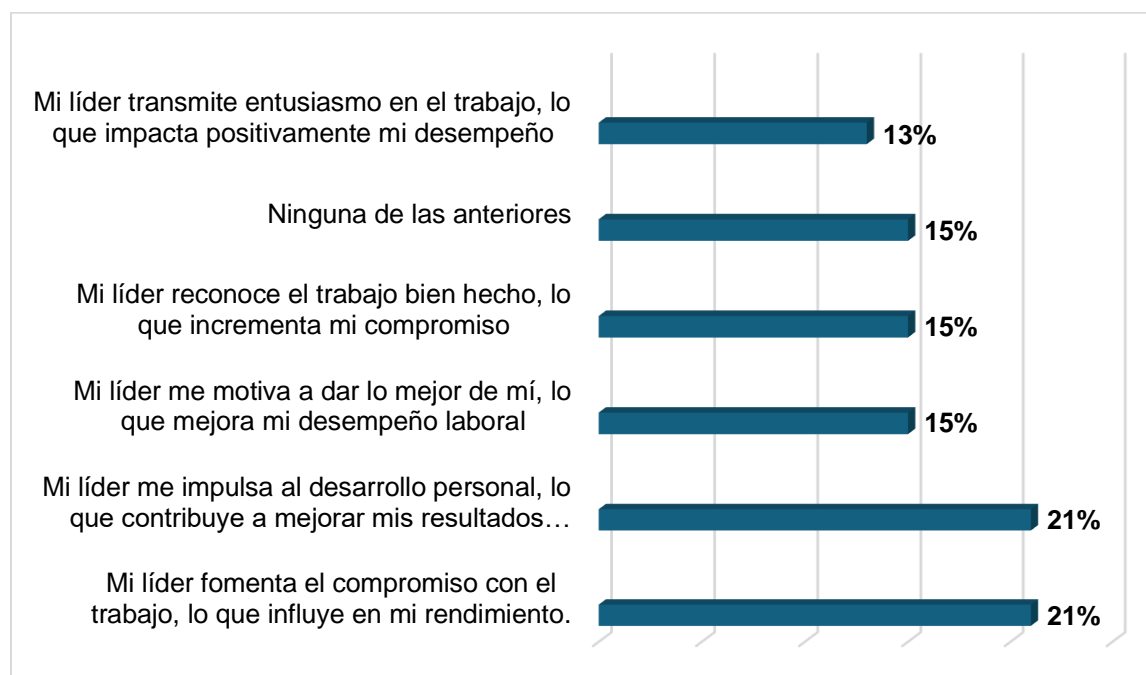
En lo que respecta en relación con la capacidad de planificación del líder en el desempeño laboral, el 29% de los participantes eligió que su líder coordina las actividades del equipo, luego un 22% indicó que su líder organiza adecuadamente las tareas; un 20% manifestó que su líder da seguimiento a los planes establecidos; un 16% señaló que ninguna de las opciones propuestas refleja su percepción por ultimo un 13% indicó que su líder define objetivos específicos, lo que facilita el cumplimiento de sus funciones.

Tabla 18. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan la capacidad de su líder para motivar al equipo, y considera usted que tiene relación en su desempeño laboral? Puede escoger más de una opción.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Habilidad para motivar</i>	Mi líder fomenta el compromiso con el trabajo, lo que influye en mi rendimiento.	7	21%
	Mi líder me impulsa al desarrollo personal, lo que contribuye a mejorar mis resultados laborales.	7	21%
	Mi líder me motiva a dar lo mejor de mí, lo que mejora mi desempeño laboral.	5	15%
	Mi líder reconoce el trabajo bien hecho, lo que incrementa mi compromiso.	5	15%
	Ninguna de las anteriores.	5	15%
	Mi líder transmite entusiasmo en el trabajo, lo que impacta positivamente mi desempeño.	4	13%
Total		33	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

Figura 23. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan la capacidad de su líder para motivar al equipo, y considera usted que tiene relación en su desempeño laboral?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

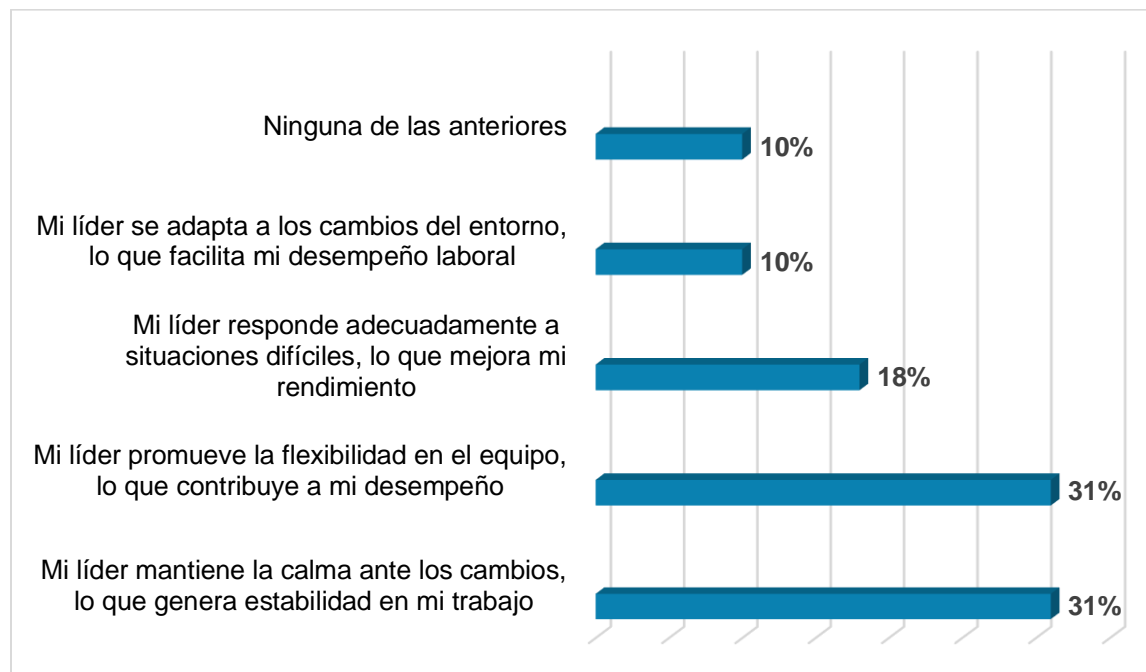
En lo que respecta en relación con la capacidad del líder para motivar al equipo y su incidencia en el desempeño laboral, el 21% de los participantes destacó que su líder fomenta el compromiso con el trabajo; un porcentaje igual indicó que impulsa su desarrollo personal; un 15% manifestó que su líder lo motiva a dar lo mejor de sí, mientras que un porcentaje igual señaló que reconoce el trabajo bien hecho, incrementando su compromiso. De igual forma, un 15% indicó que ninguna de las opciones propuestas refleja su percepción, lo cual resulta relevante dentro del análisis y finalmente, un 13% señaló que su líder transmite entusiasmo en el trabajo.

Tabla 19. *¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan la adaptabilidad de su líder, y considera usted que tiene relación en su desempeño laboral? Puede escoger más de una opción.*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Adaptabilidad</i>	Mi líder mantiene la calma ante los cambios, lo que genera estabilidad en mi trabajo.	9	31%
	Mi líder promueve la flexibilidad en el equipo, lo que contribuye a mi desempeño.	9	31%
	Mi líder responde adecuadamente a situaciones difíciles, lo que mejora mi rendimiento.	5	18%
	Mi líder se adapta a los cambios del entorno, lo que facilita mi desempeño laboral.	3	10%
	Ninguna de las anteriores.	3	10%
Total		29	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

Figura 24. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan la adaptabilidad de su líder, y considera usted que tiene relación en su desempeño laboral?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

En relación con la adaptabilidad del líder en el desempeño laboral, el 31% de los participantes menciona que su líder mantiene la calma ante los cambios; un porcentaje igual indicó que su líder promueve la flexibilidad en el equipo, contribuyendo a su desempeño laboral; un 18% manifestó que su líder responde adecuadamente a situaciones difíciles y por último un 10% señaló que su líder se adapta a los cambios del entorno.

Tabla 20. ¿Cuáles de los siguientes aspectos describen la forma de toma de decisiones de su líder, y considera usted que tiene relación en su desempeño laboral? Puede escoger más de una opción.

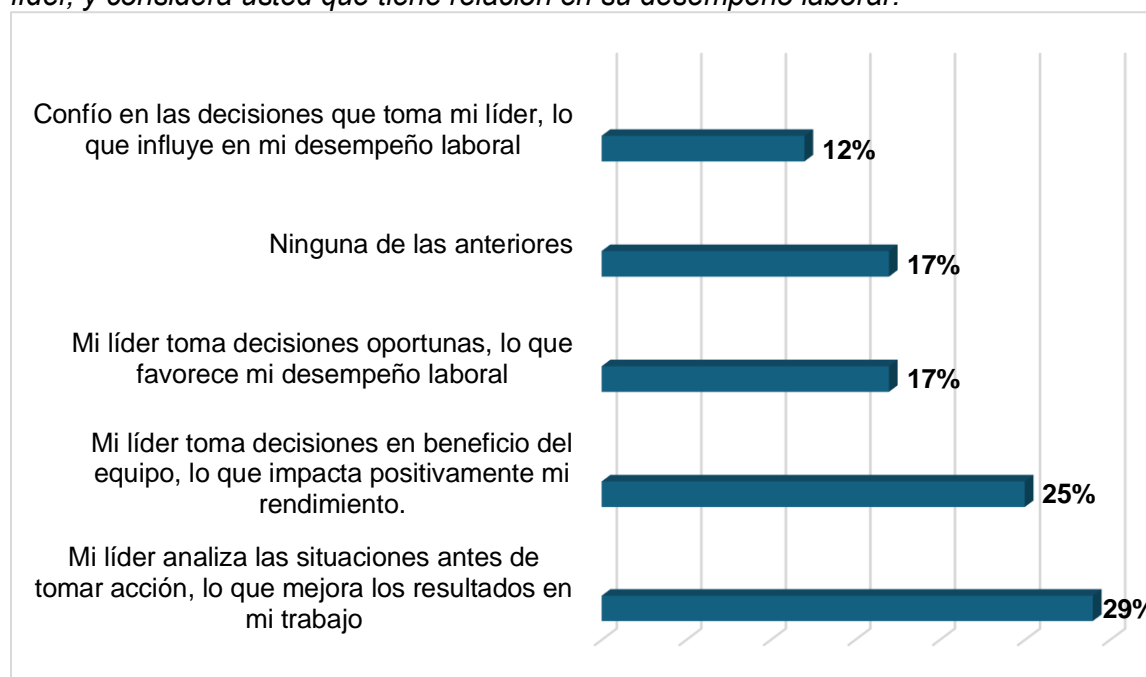
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Mi líder analiza las situaciones antes de tomar acción, lo que mejora los resultados en mi trabajo.	7	29%
	Mi líder toma decisiones en beneficio del equipo, lo que impacta positivamente mi rendimiento.	6	25%
Toma de decisiones	Mi líder toma decisiones oportunas, lo que favorece mi desempeño laboral.	4	17%

Ninguna de las anteriores.	4	17%
Confío en las decisiones que toma mi líder, lo que influye en mi desempeño laboral.	3	12%

Total	24	100%
--------------	-----------	-------------

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

Figura 25. ¿Cuáles de los siguientes aspectos describen la forma de toma de decisiones de su líder, y considera usted que tiene relación en su desempeño laboral?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

Como se puede observar, en relación con la toma de decisiones del líder en el desempeño laboral, el 29% de los participantes destacó que su líder analiza las situaciones antes de tomar acción; por otro lado, un 25% indicó que su líder toma decisiones en beneficio del equipo; un 17% manifestó que su líder toma decisiones oportunas, favoreciendo su desempeño laboral, mientras que un porcentaje igual señaló que ninguna de las opciones y por último, un 12% indicó que confía en las decisiones que toma su líder.

Tabla 21. ¿Cuáles de las siguientes opciones reflejan la comunicación de su líder, y considera usted que tiene relación en su desempeño laboral? Puede escoger más de una opción.

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

	Mi líder brinda retroalimentación al equipo, lo que mejora mi rendimiento.	7	23%
	Ninguna de las anteriores.	7	23%
<i>Comunicación efectiva</i>	Mi líder mantiene una comunicación efectiva, lo que facilita mi trabajo.	6	19%
	Mi líder escucha las opiniones del equipo, lo que contribuye a mi desempeño.	6	19%
	Mi líder comunica claramente las ideas, lo que mejora mi desempeño laboral.	4	13%
		1	3%
	Falta mucha comunicación a lo interno.		
Total		31	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

Figura 26. ¿Cuáles de las siguientes opciones reflejan la comunicación de su líder, y considera usted que tiene relación en su desempeño laboral?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

Como se observa, en relación con la comunicación efectiva del líder en el desempeño laboral, el 23% de los participantes destacó que su líder brinda retroalimentación al equipo. Sin embargo, un porcentaje igual indicó que ninguna de las opciones propuestas refleja su percepción, siguiendo con un 19% manifestó que su líder mantiene una comunicación efectiva,

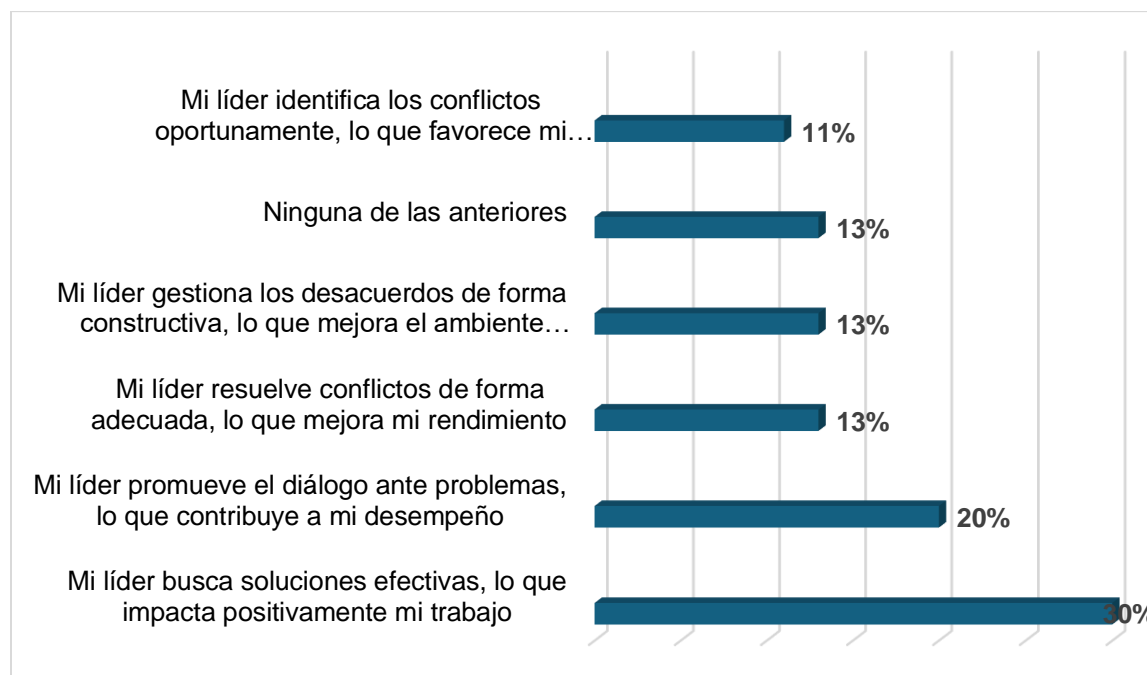
lo que facilita su trabajo, mientras que un porcentaje igual señaló que escucha las opiniones del equipo; después un 13% indicó que su líder comunica claramente las ideas y, por último, un 3% señaló que existe falta de comunicación a lo interno.

Tabla 22. *¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan la gestión de conflictos de su líder, y considera usted que tiene relación en su desempeño laboral? Puede escoger más de una opción.*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Gestión de conflictos</i>	Mi líder busca soluciones efectivas, lo que impacta positivamente mi trabajo.	9	30%
	Mi líder promueve el diálogo ante problemas, lo que contribuye a mi desempeño.	6	20%
	Mi líder resuelve conflictos de forma adecuada, lo que mejora mi rendimiento.	4	13%
	Mi líder gestiona los desacuerdos de forma constructiva, lo que mejora el ambiente laboral y mi desempeño.	4	13%
	Ninguna de las anteriores.	4	13%
	Mi líder identifica los conflictos oportunamente, lo que favorece mi desempeño laboral.	3	11%
Total		30	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

Figura 27. *¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan la gestión de conflictos de su líder, y considera usted que tiene relación en su desempeño laboral?*



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

En relación con la gestión de conflictos del líder y su incidencia en el desempeño laboral, el 30% de los participantes indicó que su líder busca soluciones efectivas, por otro lado, un 20% indicó que su líder promueve el diálogo ante problemas.

Asimismo, un 13% manifestó que su líder resuelve los conflictos de forma adecuada, mientras que un porcentaje igual señaló que gestiona los desacuerdos de manera constructiva, luego, un 13% indicó que ninguna de las opciones propuestas refleja su percepción y finalmente, un 11% señaló que su líder identifica los conflictos oportunamente.

Tabla 23. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan las relaciones interpersonales de su líder, y considera usted que tiene relación en su desempeño laboral? Puede escoger más de una opción.

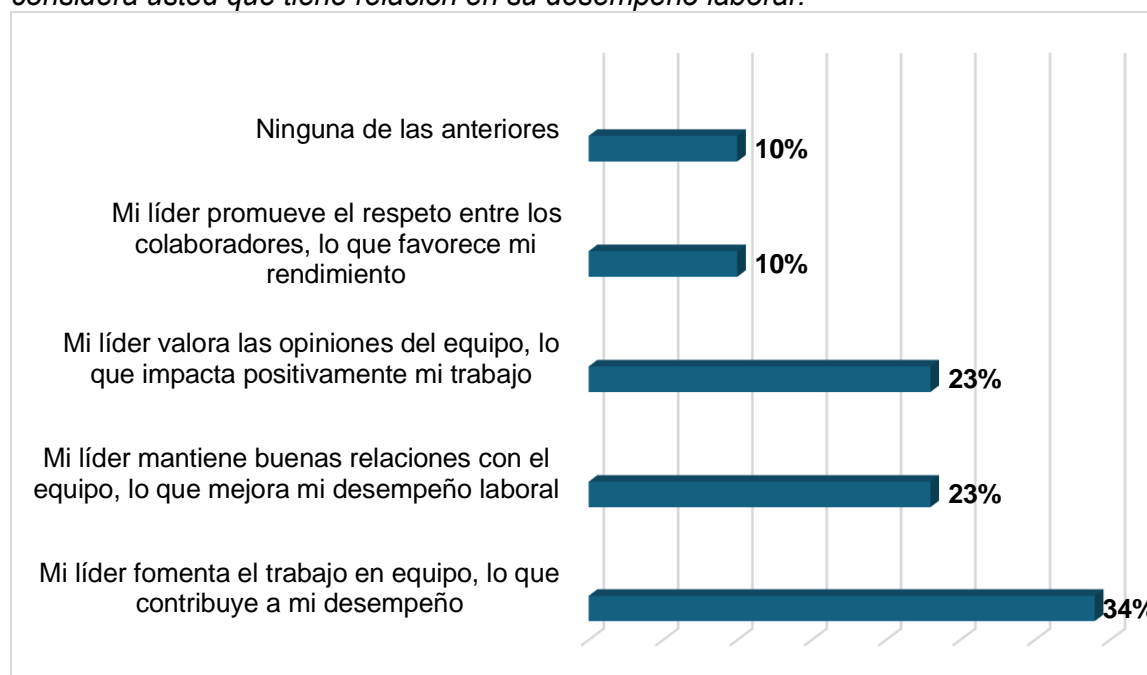
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Mi líder fomenta el trabajo en equipo, lo que contribuye a mi desempeño.	10	34%
	Mi líder mantiene buenas relaciones con el equipo, lo que mejora mi desempeño laboral.	7	23%
<i>Relaciones interpersonales</i>	Mi líder valora las opiniones del equipo, lo que impacta positivamente mi trabajo.	7	23%

Mi líder promueve el respeto entre los colaboradores, lo que favorece mi rendimiento.	3	10%
Ninguna de las anteriores.	3	10%

Total	30	100%
--------------	-----------	-------------

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

Figura 28. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan la gestión de conflictos de su líder, y considera usted que tiene relación en su desempeño laboral?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

Como se puede observar, en relación con las relaciones interpersonales del líder en el desempeño laboral, el 34% de los participantes marcó que su líder fomenta el trabajo en equipo, por otro lado, un 23% indicó que mantiene buenas relaciones con el equipo, mientras que un porcentaje igual señaló que valora las opiniones de los colaboradores

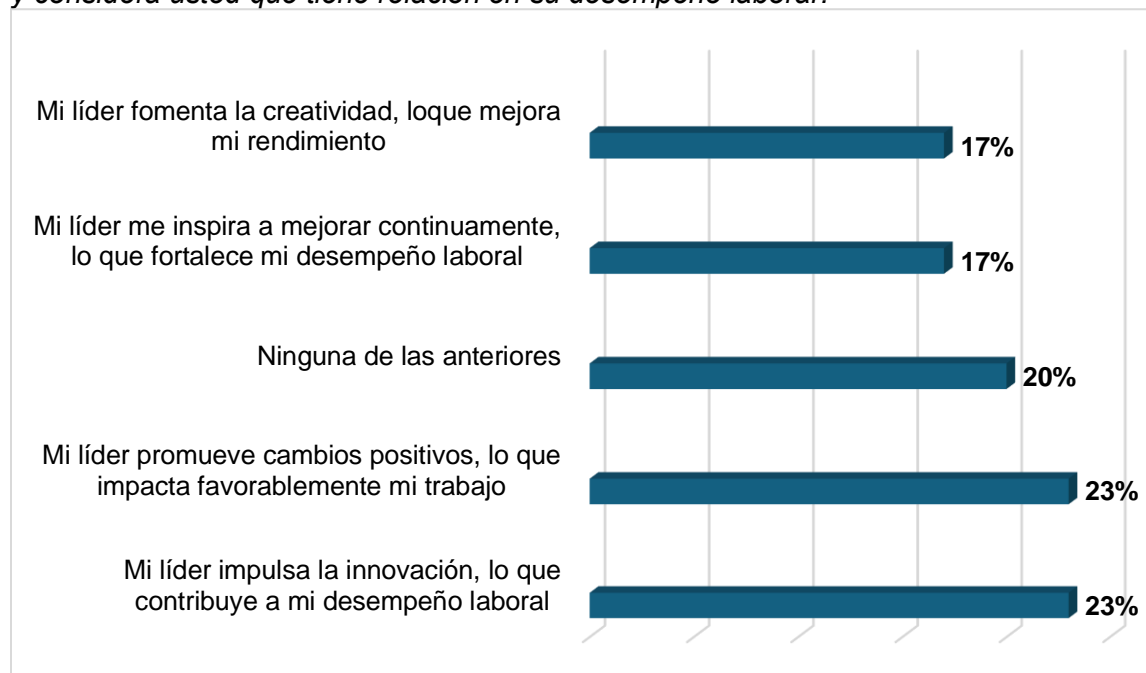
Asimismo, un 10% manifestó que su líder promueve el respeto entre los colaboradores, donde un porcentaje igual indicó que ninguna de las opciones propuestas refleja su percepción.

Tabla 24. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan el liderazgo transformacional de su líder, y considera usted que tiene relación en su desempeño laboral? Puede escoger más de una opción.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Habilidades transformacionales</i>	Mi líder impulsa la innovación, lo que contribuye a mi desempeño laboral.	7	23%
	Mi líder promueve cambios positivos, lo que impacta favorablemente mi trabajo.	7	23%
	Ninguna de las anteriores.	6	20%
	Mi líder me inspira a mejorar continuamente, lo que fortalece mi desempeño laboral.	5	17%
	Mi líder fomenta la creatividad, lo que mejora mi rendimiento.	5	17%
Total		30	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

Figura 29. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan el liderazgo transformacional de su líder, y considera usted que tiene relación en su desempeño laboral?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

Como se puede observar, en relación con las habilidades transformacionales del líder en el desempeño laboral, el 23% de los participantes destacó que su líder impulsa la innovación. Por otro lado, un porcentaje igual indicó que promueve cambios positivos, un 20% señaló que ninguna de las opciones propuestas refleja su percepción. Por su parte, un 17% manifestó que su líder lo inspira a mejorar continuamente.

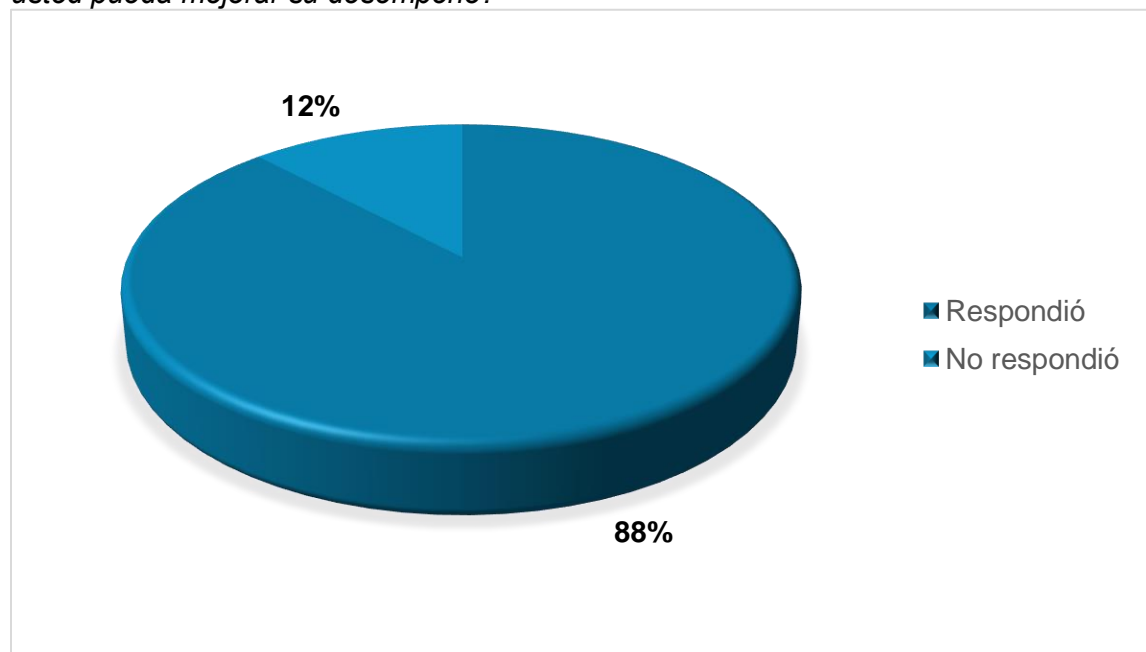
4.2.4. VARIABLE 3. Recomendaciones

Tabla 25. ¿Qué recomendaciones considera usted necesarias que aplique su líder para que usted pueda mejorar su desempeño? Puede escoger más de una opción.

Descripción	Comentarios	Frecuencia	Porcentaje
<i>Recomendaciones necesarias que podría aplicar su líder</i>	Respondió	15	88%
	No respondió	2	12%
		17	100%

Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

Figura 30. ¿Qué recomendaciones considera usted necesarias que aplique su líder para que usted pueda mejorar su desempeño?



Fuente: elaboración propia, cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), abril, 2026.

Respecto a la interrogante formulada sobre las recomendaciones que consideran necesarias para mejorar su desempeño laboral, un 88% de los colaboradores brindó respuesta, mientras que el 12% no respondió.

Los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL) compartieron diversas sugerencias orientadas principalmente al fortalecimiento del liderazgo. Entre los comentarios más destacados se encuentran los siguientes:

- Mejorar la comunicación tanto a nivel de equipo como institucional.
- Fomentar relaciones basadas en el respeto y la equidad entre líderes y colaboradores.
- Promover un mejor trabajo en equipo y un ambiente laboral más colaborativo.
- Desarrollar habilidades de liderazgo, tales como objetividad en la toma de decisiones y una actitud positiva.
- Brindar mayor apoyo al equipo y estar más atento a sus necesidades.
- Implementar capacitaciones para fortalecer las competencias del líder.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación, se presentan las conclusiones con el propósito de recopilar los principales datos del análisis realizado en los capítulos anteriores, en relación con la pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformacional con el desempeño laboral de los colaboradores del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL)? A partir de los resultados obtenidos, se concluye que el liderazgo transformacional mantiene una relación directa con el desempeño laboral de los colaboradores, ya que diversas características del liderazgo, tales como la comunicación efectiva, la motivación, la planificación, la adaptabilidad y la gestión de conflictos, influyen en el desempeño de los colaboradores en la empresa.

No obstante, se demuestra que la relación no es percibida de manera uniforme por todos los colaboradores, dado que en varias de las preguntas analizadas un porcentaje significativo indicó que ninguna de las opciones reflejaba su percepción o aplica. Esto indica que, aunque existen prácticas de liderazgo transformacional, aún se presentan áreas de mejora para fortalecer su impacto en el desempeño laboral.

A continuación, se presentan las conclusiones obtenidas a partir de los objetivos específicos planteados en la investigación, con el objetivo de ampliar los resultados obtenidos del instrumento de estudio.

El objetivo específico uno consiste en identificar las habilidades del liderazgo transformacional presentes en el estilo de liderazgo de las personas líderes del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL). A partir del análisis de los resultados obtenidos, se concluye que:

1. En la tabla 7, algunos aspectos que reflejan la aplicación de la visión estratégica del líder son el establecimiento de prioridades en el trabajo, guía al equipo al logro de la meta. Sin embargo, se observa que aspectos como la comunicación clara de los

objetivos y la transmisión de la visión tienen menor percepción, lo que indica una oportunidad de mejora en ese aspecto.

2. En cuanto a la percepción de la capacidad de planificación los líderes destacan en la coordinación de actividades y el seguimiento de los planes establecidos, lo cual favorece la organización del trabajo y el cumplimiento de tareas. No obstante, una parte de ellos señalo áreas de oportunidad en la definición de objetivos específicos y la organización de tareas. Estas conclusiones se respaldan con los resultados obtenidos en la tabla 8.
3. Según los resultados de la tabla 9 sobre la capacidad de su líder para motivar, se analizan los aspectos relacionados con la capacidad del líder para motivar al equipo, la mayoría de los colaboradores percibe que el líder fomenta el compromiso con el trabajo, lo cual representa un elemento clave para el logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, se destaca que el líder impulsa el desarrollo personal y reconoce el trabajo bien hecho, lo que contribuye al crecimiento profesional y al fortalecimiento del desempeño laboral. De igual forma, algunos colaboradores consideran que el líder transmite entusiasmo en el trabajo y los motiva a dar lo mejor de sí mismos, lo cual refuerza un ambiente laboral positivo.
4. En la tabla 10, donde se evalúan los aspectos relacionados con la adaptabilidad del líder, la mayoría de los colaboradores percibe que el líder promueve la flexibilidad en el equipo y mantiene la calma ante los cambios, lo cual resulta fundamental en entornos laborales dinámicos y en constante transformación. Asimismo, se destaca que el líder se adapta a los cambios del entorno y responde adecuadamente a diversas situaciones, lo que contribuye a la estabilidad del equipo y al cumplimiento de las tareas.
5. Con relación a los resultados presentados en la tabla 11, se aborda las características que definen el aspecto de toma de decisiones, se ha observado que una parte

significativa de los colaboradores señala que actualmente los líderes analizan las situaciones antes de tomar decisiones, lo cual representa una fortaleza importante dentro del estilo de liderazgo. Algunos colaboradores señalan la que las decisiones del líder no son percibidas de manera uniforme, lo que puede indicar una falta de comunicación con los colaboradores o participación de este proceso de toma de decisiones y que es un área de oportunidad.

6. Según la tabla 12 sobre la comunicación efectiva del líder, la mayoría de los colaboradores indicó que su líder escucha las opiniones del equipo; no obstante, una parte de ellos señala que hay deficiencias en la comunicación efectiva y en la retroalimentación. Esto refleja que, aunque existe apertura para escuchar, no siempre se logra una comunicación clara y efectiva.
7. En la tabla 13, donde se analizan los aspectos relacionados con la gestión de conflictos del líder, la mayoría de los colaboradores percibe que el líder busca soluciones efectivas y promueve el diálogo ante los problemas, lo cual favorece un ambiente laboral más colaborativo y orientado a la resolución de situaciones. Asimismo, se destaca que algunos colaboradores consideran que el líder resuelve los conflictos de forma correcta y gestiona los desacuerdos de manera adecuada, lo que refuerza la percepción positiva en este aspecto. No obstante, una parte de la población indica que la solución de conflictos puede resultar complicada y que no siempre se identifican de la mejor manera, lo que sugiere la necesidad de fortalecer la gestión preventiva de los conflictos.
8. En la tabla 14, donde se evalúan las relaciones interpersonales del líder, la mayoría de los colaboradores destacó que el líder valora las opiniones del equipo y fomenta el trabajo en equipo, lo cual contribuye a un ambiente laboral participativo y colaborativo. Además, se destaca que el líder mantiene buenas relaciones con los colaboradores, lo que favorece la convivencia y el desempeño del equipo. Por otra parte, algunos

colaboradores indican que el líder promueve el respeto entre los miembros del equipo, lo cual es un aspecto clave dentro de las relaciones interpersonales. Sin embargo, se identifican ciertas situaciones relacionadas con faltas de respeto, lo que evidencia oportunidades de mejora para fortalecer un ambiente laboral basado en la confianza y el respeto mutuo.

9. En la tabla 15, donde se analizan los aspectos vinculados con el liderazgo transformacional, la mayoría de los colaboradores percibe que el líder inspira a mejorar continuamente, lo cual representa una característica fundamental de este estilo de liderazgo. Asimismo, se destaca que el líder impulsa la innovación y fomenta la creatividad, promoviendo un entorno que favorece el desarrollo de nuevas ideas y el crecimiento profesional. De igual forma, se evidencia que el líder promueve cambios positivos dentro del equipo, lo que contribuye a la mejora continua en el desempeño laboral.

Para el segundo objetivo específico, que tiene como propósito determinar la relación del liderazgo transformacional en el desempeño laboral de las personas colaboradoras del departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), se concluye que:

1. Según los resultados indicados en la tabla 16, la mayoría de los colaboradores indicó que el establecimiento de prioridades en el trabajo y la inspiración para cumplir objetivos individuales por parte del líder influyen positivamente en su desempeño laboral. Asimismo, se sobresale que el líder guía al equipo hacia el logro de metas, lo que evidencia una relación directa entre la visión estratégica y el cumplimiento de resultados. No obstante, algunos colaboradores no perciben esta relación de manera clara, lo que sugiere la necesidad de fortalecer la comunicación de la visión.
2. De acuerdo con los resultados de la tabla 17, se resalta que la coordinación de actividades, la organización de tareas y el seguimiento de los planes establecidos por

parte del líder contribuyen al desempeño laboral de los colaboradores. Estos aspectos evidencian una adecuada planificación que facilita el cumplimiento de funciones.

3. En la tabla 18, los resultados indican que la motivación ejercida por el líder, a través del fomento del compromiso, el impulso al desarrollo personal y el reconocimiento del trabajo, influye de manera positiva en el desempeño laboral. También, el entusiasmo y la motivación para dar lo mejor de sí mismos son factores relevantes que contribuyen al rendimiento. No obstante, algunos colaboradores no perciben estas prácticas de manera constante.
4. Según los resultados de la tabla 19, se destaca que la adaptabilidad del líder, particularmente al mantener la calma ante los cambios y promover la flexibilidad en el equipo, genera estabilidad en el trabajo y favorece el desempeño laboral. Además, la capacidad de respuesta ante situaciones difíciles también contribuye al rendimiento. Sin embargo, una parte de los colaboradores no percibe estas cualidades de forma uniforme.
5. En la tabla 20, los resultados muestran que el análisis previo a la toma de decisiones y la orientación de estas en beneficio del equipo influyen positivamente en el desempeño laboral. Además, la toma de decisiones oportunas favorece el cumplimiento de las labores. No obstante, la confianza en las decisiones del líder no es percibida de manera generalizada, lo que representa una oportunidad de mejora.
6. De acuerdo con la tabla 21, se evidencia que la comunicación del líder, especialmente a través de la retroalimentación y la comunicación efectiva, contribuye al desempeño laboral de los colaboradores. Asimismo, escuchar las opiniones del equipo fortalece el ambiente laboral. Sin embargo, la presencia de respuestas relacionadas con deficiencias en la comunicación interna sugiere la necesidad de mejorar este aspecto.
7. En la tabla 22, los resultados demuestran que la gestión de conflictos por parte del líder, mediante la búsqueda de soluciones efectivas y la promoción del diálogo, influye

de buena manera en el desempeño laboral. Además, la resolución adecuada de conflictos y la gestión constructiva de desacuerdos favorecen el ambiente laboral. No obstante, se identifican oportunidades de mejora en la identificación oportuna de conflictos.

8. Según los resultados de la tabla 23, se destaca que las relaciones interpersonales, especialmente el fomento del trabajo en equipo, el mantenimiento de buenas relaciones y la valoración de las opiniones, contribuyen significativamente al desempeño laboral. Asimismo, la promoción del respeto entre colaboradores fortalece el rendimiento. Sin embargo, una parte de los encuestados no percibe estas prácticas de manera constante.
9. Según los resultados de la tabla 24, se destaca que las habilidades transformacionales del líder, como el impulso a la innovación y la promoción de cambios positivos, influyen de manera favorable en el desempeño laboral de los colaboradores. Asimismo, aspectos como la inspiración para mejorar continuamente y el fomento de la creatividad contribuyen al desarrollo del rendimiento y a la generación de nuevas ideas dentro del equipo. Estos resultados demuestran una relación directa entre el liderazgo transformacional y la mejora del desempeño laboral. No obstante, la presencia de respuestas en “ninguna de las anteriores” sugiere que estas prácticas no son percibidas por todos los colaboradores, lo que representa una oportunidad para fortalecer su aplicación.

5.2. LIMITACIONES

Durante el desarrollo de la investigación, se presentó la limitación del tiempo de respuesta por parte de los colaboradores al cuestionario aplicado mediante Google Forms, lo cual retrasó el proceso de recolección de la información. Fue necesario esperar a que los participantes completaran la encuesta para poder continuar con el análisis de los datos.

5.3. RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las recomendaciones desarrolladas a partir de los hallazgos obtenidos en las conclusiones de la presente investigación, con el propósito de brindar alternativas de mejora relacionadas con el liderazgo transformacional y su relación en el desempeño laboral de las personas colaboradoras del departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL).

Estas sugerencias buscan fortalecer las prácticas de liderazgo dentro de la organización, fomentar un ambiente laboral positivo y potenciar el desempeño de los colaboradores, contribuyendo de manera integral al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Con respecto al objetivo específico uno, el cual consiste en identificar las habilidades del liderazgo transformacional presentes en el estilo de liderazgo de las personas líderes del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), se recomienda lo siguiente:

1. En cuanto a la habilidad del liderazgo transformacional relacionada con la visión estratégica, los líderes del departamento deben fortalecer la comunicación de los objetivos organizacionales y la transmisión de la visión, mediante reuniones periódicas o espacios formales de alineación. Esto permitirá que los colaboradores tengan una mejor visión o mayor claridad con el rumbo del equipo y su contribución al logro de las metas.
2. Con respecto a la capacidad de planificación, se sugiere aplicar capacitaciones dirigidas a los líderes en la definición de objetivos específicos y organización de tareas, con el fin

de optimizar la estructura del trabajo y mejorar la eficiencia en el cumplimiento de las funciones asignadas.

3. En relación con la capacidad de motivación del líder, se debe mantener y reforzar las prácticas actuales, tales como el reconocimiento del desempeño, el impulso al desarrollo personal y la generación de entusiasmo en el trabajo, ya que estos factores contribuyen positivamente al compromiso y desempeño laboral de los colaboradores.
4. En cuanto a la adaptabilidad del liderazgo, es importante continuar promoviendo la flexibilidad ante los cambios y fortalecer estrategias que permitan a los líderes gestionar de manera efectiva entornos dinámicos, asegurando la estabilidad y el adecuado desempeño del equipo.
5. Con respecto a la toma de decisiones, se debe fomentar una mayor participación de los colaboradores en este proceso, a través de espacios de consulta y retroalimentación, con el fin de mejorar la percepción de equidad, transparencia y confianza en las decisiones tomadas por los líderes.
6. En relación con la comunicación efectiva, se aconseja a los líderes participar en capacitaciones orientadas al fortalecimiento de habilidades comunicativas y retroalimentación constructiva, con el propósito de mejorar la claridad en la comunicación a la hora de dar información y fortalecer la relación con los colaboradores.
7. En cuanto a la gestión de conflictos, se deben desarrollar talleres enfocados en la identificación temprana y resolución efectiva de conflictos, promoviendo una gestión más preventiva que contribuya a mantener un ambiente laboral agradable.
8. Con respecto a las relaciones interpersonales, los líderes deben implementar actividades que fomenten el respeto, la confianza y el trabajo en equipo, con el fin de fortalecer la convivencia laboral y minimizar situaciones de irrespeto dentro del equipo.
9. En relación con el liderazgo transformacional en general, se recomienda continuar potenciando prácticas que promuevan la innovación, la creatividad y la mejora continua,

con el objetivo de consolidar un estilo de liderazgo que impulse el desarrollo profesional y el alto desempeño de los colaboradores.

Con respecto al objetivo específico dos, el cual consiste en determinar la relación del liderazgo transformacional en el desempeño laboral de las personas colaboradoras del departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), se recomienda lo siguiente:

1. En cuanto a la relación entre la visión estratégica del líder y el desempeño laboral, se aconseja fortalecer la comunicación de los objetivos y metas organizacionales, mediante espacios de alineación que permitan a los colaboradores comprender claramente cómo sus funciones contribuyen al éxito de resultados, favoreciendo así su desempeño laboral.
2. Con respecto a la relación entre la planificación del líder y el desempeño laboral, es importante mantener y reforzar las prácticas de coordinación de actividades, organización de tareas y seguimiento de planes, asegurando su aplicación continua para facilitar el cumplimiento eficiente de las funciones.
3. En relación con la motivación del líder y el desempeño laboral, se sugiere fortalecer la aplicación constante de prácticas motivacionales, tales como el reconocimiento del trabajo, el fomento del compromiso y el impulso al desarrollo personal, con el fin de garantizar que todos los colaboradores perciban estos estímulos de manera equitativa.
4. En cuanto a la adaptabilidad del líder y su influencia en el desempeño laboral, se aconseja continuar promoviendo la capacidad de respuesta ante cambios y situaciones complejas, así como la flexibilidad dentro del equipo, procurando que estas prácticas sean percibidas de manera uniforme por todos los colaboradores.
5. Con respecto a la toma de decisiones, se debe fortalecer la confianza de los colaboradores en este proceso, promoviendo una comunicación más transparente sobre las decisiones tomadas, fomentando la participación del equipo.

6. En relación con la comunicación del líder, se sugiere implementar estrategias orientadas al fortalecimiento de la comunicación interna, tales como capacitaciones en retroalimentación efectiva y espacios de diálogo, con el propósito de mejorar la claridad y comprensión de la información.
7. En cuanto a la gestión de conflictos y su influencia en el desempeño laboral, hay que reforzar las habilidades de identificación temprana de conflictos, mediante capacitaciones que permitan a los líderes actuar de manera preventiva y mantener un ambiente laboral adecuado.
8. Con respecto a las relaciones interpersonales y su relación con el desempeño laboral, se sugiere promover de manera constante el trabajo en equipo, el respeto y la valoración de las opiniones, mediante actividades que fortalezcan la convivencia y el compromiso de los colaboradores.
9. En relación con el liderazgo transformacional y su relación con el desempeño laboral, se aconseja fortalecer la aplicación de prácticas orientadas a la innovación, creatividad y mejora continua, asegurando que estas sean comprendidas por todos los colaboradores, con el fin de mejorar el rendimiento y el desarrollo organizacional.

REFERENCIAS

- Abad, J. y De la Cruz, M. (2022). *Liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL 06 de Ate Vitarte – Lima, período 2020* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Educación, Perú]. Repositorio institucional.
- ACH Consultoría y Activación del Capital Humano. (13 de marzo de 2024). *Las habilidades de un líder transformador*. Recuperado el 4 de mayo del 2026 de <https://es.linkedin.com/pulse/las-habilidades-de-un-l%C3%ADder-transformador-3qple>
- Bernal, J. (30 de enero de 2023). *Reconocer las habilidades de un líder en tu empresa*. Factorial. Recuperado el 4 de mayo del 2026 de <https://factorialhr.co/blog/habilidades-de-un-lider/>
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos* (10ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento organizacional*.
- Cornejo, M. (2022). *El liderazgo transformacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Konecta – sede Chiclayo, 2020* [Tesis de Licenciatura, Universidad Señor de Sipán, Perú]. Repositorio institucional.
- Del Río, M. (30 de agosto de 2023). *Liderazgo transformacional: características, ventajas y desventajas del 'mejor tipo de líder'*. Emprendedor. Recuperado el 4 de mayo del 2026 de <https://emprendedor.com/liderazgo-transformacional-que-es-caracteristicas-ventajas-desventajas-tipo-de-lider-transaccional-diferencias/>
- Echevarría, J. (2023). *Liderazgo transformacional para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la Planta Concentradora La Victoria – Volcán Compañía Minera* [Trabajo de grado, Universidad Nacional del Centro del Perú, Perú]. Repositorio institucional.

Factorial. (30 de enero de 2026). *Todo sobre la evaluación 360 grados [+ cuestionario PDF]*.

Recuperado el 4 de mayo del 2026 de <https://factorial.es/blog/evaluacion-360/>

Fábrica Nacional de Licores (FANAL). (2026). *Historia, misión, visión y valores*. Recuperado el 4 de

mayo de 2026 de <https://fanal.co.cr/>

Gamarra, G. (10 de febrero de 2025). *Qué es el liderazgo transformacional y sus características*.

Factorial. Recuperado el 4 de mayo del 2026 de <https://factorial.es/blog/liderazgo-transformacional/>

García, O. (1 de abril de 2025). *¿Qué es un líder? Tipos y características clave*. LinkedIn. Recuperado

el 4 de mayo del 2026 de <https://es.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-es-un-l%C3%ADder-tipos-y-caracter%C3%ADsticas-clave-oscar-garcia-pczac>

Hernández Sampieri, R. y Mendoza, C. (2023). *Metodología de la investigación* (2ª ed.). McGraw-Hill.

Heshiki, K. y Ordóñez, L. (2020). *El liderazgo transformacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro* [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas Facultad de Negocios, Perú]. Repositorio institucional.

Rondón, D. (2020). *El liderazgo transformacional y su relación con el desempeño organizacional en las oficinas de la banca comercial de una entidad financiera de la ciudad de Manizales* [Trabajo de maestría, Universidad Nacional de Colombia, Colombia]. Repositorio institucional.

Santander Open Academy. (3 de octubre de 2024). *Liderazgo transformacional: ¿qué es y cuáles son sus características?* Recuperado el 4 de mayo del 2026 de

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

UNIE Universidad. (4 de noviembre de 2024). *Qué es el liderazgo transformacional y qué perfil se debe tener*. Recuperado el 4 de mayo del 2026 de <https://www.universidadunie.com/blog/que-es-liderazgo-transformacional-perfil-que-debe-tener>

ANEXOS

ANEXO 1. CUESTIONARIO PARA PERSONAS COLABORADORAS



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

A continuación, se presenta el instrumento de medición que tiene como objetivo: Analizar el liderazgo transformacional y su relación con el desempeño laboral de las personas colaboradoras del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), ubicada en Alajuela, Costa Rica, durante el tercer cuatrimestre del 2025.

Este estudio forma parte de una investigación de carácter exclusivamente académico, con el fin de optar por el grado de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Estimados colaboradores:

Reciban un cordial saludo. Por medio de la presente, se les solicita su valiosa colaboración para participar en la siguiente encuesta, la cual es importante destacar que su participación es completamente voluntaria.

Toda la información proporcionada será tratada con estricta confidencialidad y utilizada únicamente con fines académicos. Asimismo, sus respuestas serán recopiladas de forma anónima, garantizando la protección de su identidad en todo momento.

Se les solicita responder con la mayor honestidad posible, considerando su experiencia laboral dentro del período de estudio. No existen respuestas correctas o incorrectas; el objetivo

es conocer su percepción sobre el estilo de liderazgo y el desempeño laboral en su entorno de trabajo.

El cuestionario consta de preguntas cerradas abiertas, y semiabiertas y su colaboración es fundamental para obtener resultados significativos que contribuirán a nuestra investigación.

Agradecemos de antemano su colaboración, la cual resulta fundamental para el desarrollo de la presente investigación.

I. **DATOS GENERALES**

1. ¿A qué área pertenece dentro del Departamento de Mercadeo?

- Publicidad
- Ventas
- Distribución
- Otra: _____

2. ¿En cuál rango de edad se encuentra?

- De 18 años a 25 años
- De 25 años a 35 años
- De 35 años a 45 años
- Más de 45 años

3. ¿Cuál es su puesto dentro del departamento?

- Colaborador(a)
- Supervisor(a)
- Jefatura
- Otro: _____

II. VARIABLE 1. Liderazgo transformacional

A. INDICADOR 1: Habilidades del liderazgo transformacional

Visión estratégica

3. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan la visión estratégica de su líder? Puede escoger más de una opción.

- Mi líder comunica claramente los objetivos.
- Mi líder establece prioridades en el trabajo.
- Mi líder guía al equipo hacia el logro de metas.
- Mi líder transmite una visión clara en el trabajo.
- Ninguna de las anteriores
- Otro: _____

Capacidad de planificación

4. ¿Cuáles de las siguientes opciones reflejan la capacidad de planificación de su líder? Puede escoger más de una opción.

- Mi líder organiza adecuadamente las tareas.
- Mi líder define objetivos específicos.
- Mi líder coordina las actividades del equipo.
- Mi líder da seguimiento a los planes establecidos.
- Ninguna de las anteriores
- Otro: _____

Habilidad para motivar

5. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan la capacidad de su líder para motivar al equipo? Puede escoger más de una opción.

- Mi líder me motiva a dar lo mejor de mí.
- Mi líder reconoce el trabajo bien hecho.
- Mi líder fomenta el compromiso al trabajo.
- Mi líder transmite entusiasmo en el trabajo.
- Mi líder me impulsa al desarrollo personal.
- Ninguna de las anteriores
- Otro: _____

Adaptabilidad

6. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan la adaptabilidad de su líder? Puede escoger más de una opción.

- Mi líder se adapta a los cambios del entorno.
- Mi líder responde adecuadamente a situaciones difíciles.

- Mi líder mantiene la calma ante los cambios.
- Mi líder promueve la flexibilidad en el equipo.
- Ninguna de las anteriores
- Otro: _____

Toma de decisiones

7. ¿Cuáles de los siguientes aspectos describen la forma de toma de decisiones de su líder? Puede escoger más de una opción.
- Mi líder toma decisiones oportunas.
 - Mi líder analiza las situaciones antes de tomar acción.
 - Mi líder toma decisiones en beneficio del equipo.
 - Confío en las decisiones que toma mi líder.
 - Ninguna de las anteriores
 - Otro: _____

Comunicación efectiva

8. ¿Cuáles de las siguientes opciones reflejan la comunicación de su líder? Puede escoger más de una opción.
- Mi líder comunica claramente las ideas.
 - Mi líder tiene una comunicación efectiva.
 - Mi líder escucha las opiniones del equipo.
 - Mi líder retroalimenta al equipo de trabajo.
 - Ninguna de las anteriores
 - Otro: _____

Gestión de conflictos

9. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan la gestión de conflictos de su líder? Puede escoger más de una opción.
- Mi líder identifica los conflictos oportunamente.
 - Mi líder resuelve conflictos de la forma correcta.
 - Mi líder promueve el diálogo ante problemas.
 - Mi líder busca soluciones efectivas.
 - Mi líder gestiona los desacuerdos de forma constructiva.
 - Ninguna de las anteriores
 - Otro: _____

Relaciones interpersonales

10. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan las relaciones interpersonales de su líder? Puede escoger más de una opción.

- Mi líder mantiene buenas relaciones con el equipo.
- Mi líder promueve el respeto entre los colaboradores.
- Mi líder fomenta el trabajo en equipo.
- Mi líder valora las opiniones del equipo.
- Ninguna de las anteriores
- Otro: _____

Habilidades transformacionales

11. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan el liderazgo transformacional de su líder? Puede escoger más de una opción.
- Mi líder inspira a mejorar continuamente.
 - Mi líder fomenta la creatividad.
 - Mi líder impulsa la innovación.
 - Mi líder promueve cambios positivos.
 - Ninguna de las anteriores
 - Otro: _____

II. VARIABLE 2: Desempeño Laboral

Visión estratégica

12. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan la visión estratégica de su líder, considera usted que tiene relación con su desempeño laboral? Puede escoger más de una opción.
- Mi líder me inspira a cumplir mis objetivos individuales.
 - Mi líder comunica claramente los objetivos lo que me ayuda en mi desempeño.
 - Mi líder establece prioridades en el trabajo para el cumplimiento de los objetivos.
 - Mi líder guía al equipo hacia el logro de metas.
 - Mi líder transmite una visión clara en el trabajo.
 - Ninguna de las anteriores
 - Otro: _____

Capacidad de planificación

13. ¿Cuáles de las siguientes opciones reflejan la capacidad de planificación de su líder, y considera usted que tiene relación en su desempeño laboral? Puede escoger más de una opción.
- Mi líder organiza adecuadamente las tareas, lo que contribuye a mi desempeño laboral.
 - Mi líder define objetivos específicos, lo que facilita el cumplimiento de mis funciones.
 - Mi líder coordina las actividades del equipo, lo que mejora mi rendimiento.
 - Mi líder da seguimiento a los planes establecidos, lo que me ayuda a cumplir mis metas.

- Ninguna de las anteriores
- Otro: _____

Habilidad para motivar

14. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan la capacidad de su líder para motivar al equipo, y considera usted que tiene relación en su desempeño laboral? Puede escoger más de una opción.

- Mi líder me motiva a dar lo mejor de mí, lo que mejora mi desempeño laboral.
- Mi líder reconoce el trabajo bien hecho, lo que incrementa mi compromiso.
- Mi líder fomenta el compromiso con el trabajo, lo que influye en mi rendimiento.
- Mi líder transmite entusiasmo en el trabajo, lo que impacta positivamente mi desempeño.
- Mi líder me impulsa al desarrollo personal, lo que contribuye a mejorar mis resultados laborales.
- Ninguna de las anteriores
- Otro: _____

Adaptabilidad

15. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan la adaptabilidad de su líder, y considera usted que tiene relación en su desempeño laboral? Puede escoger más de una opción.

- Mi líder se adapta a los cambios del entorno, lo que facilita mi desempeño laboral.
- Mi líder responde adecuadamente a situaciones difíciles, lo que mejora mi rendimiento.
- Mi líder mantiene la calma ante los cambios, lo que genera estabilidad en mi trabajo.
- Mi líder promueve la flexibilidad en el equipo, lo que contribuye a mi desempeño.
- Ninguna de las anteriores
- Otro: _____

Toma de decisiones

16. ¿Cuáles de los siguientes aspectos describen la forma de toma de decisiones de su líder, y considera usted que tiene relación en su desempeño laboral? Puede escoger más de una opción.

- Mi líder toma decisiones oportunas, lo que favorece mi desempeño laboral.
- Mi líder analiza las situaciones antes de tomar acción, lo que mejora los resultados en mi trabajo.
- Mi líder toma decisiones en beneficio del equipo, lo que impacta positivamente mi rendimiento.
- Confío en las decisiones que toma mi líder, lo que influye en mi desempeño laboral.
- Ninguna de las anteriores
- Otro: _____

Comunicación efectiva

17. ¿Cuáles de las siguientes opciones reflejan la comunicación de su líder, y considera usted que tiene relación en su desempeño laboral? Puede escoger más de una opción.

- Mi líder comunica claramente las ideas, lo que mejora mi desempeño laboral.
- Mi líder mantiene una comunicación efectiva, lo que facilita mi trabajo.
- Mi líder escucha las opiniones del equipo, lo que contribuye a mi desempeño.
- Mi líder brinda retroalimentación al equipo, lo que mejora mi rendimiento.
- Ninguna de las anteriores
- Otro: _____

Gestión de conflictos

18. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan la gestión de conflictos de su líder, y considera usted que tiene relación en su desempeño laboral? Puede escoger más de una opción.

- Mi líder identifica los conflictos oportunamente, lo que favorece mi desempeño laboral.
- Mi líder resuelve conflictos de forma adecuada, lo que mejora mi rendimiento.
- Mi líder promueve el diálogo ante problemas, lo que contribuye a mi desempeño.
- Mi líder busca soluciones efectivas, lo que impacta positivamente mi trabajo.
- Mi líder gestiona los desacuerdos de forma constructiva, lo que mejora el ambiente laboral y mi desempeño.
- Ninguna de las anteriores
- Otro: _____

Relaciones interpersonales

19. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan las relaciones interpersonales de su líder, y considera usted que tiene relación en su desempeño laboral? Puede escoger más de una opción.

- Mi líder mantiene buenas relaciones con el equipo, lo que mejora mi desempeño laboral.
- Mi líder promueve el respeto entre los colaboradores, lo que favorece mi rendimiento.
- Mi líder fomenta el trabajo en equipo, lo que contribuye a mi desempeño.
- Mi líder valora las opiniones del equipo, lo que impacta positivamente mi trabajo.
- Ninguna de las anteriores
- Otro: _____

Habilidades transformacionales

20. ¿Cuáles de los siguientes aspectos reflejan el liderazgo transformacional de su líder, y considera usted que tiene relación en su desempeño laboral? Puede escoger más de una opción.

- () Mi líder me inspira a mejorar continuamente, lo que fortalece mi desempeño laboral.
- () Mi líder fomenta la creatividad, lo que mejora mi rendimiento.
- () Mi líder impulsa la innovación, lo que contribuye a mi desempeño laboral.
- () Mi líder promueve cambios positivos, lo que impacta favorablemente mi trabajo.
- () Ninguna de las anteriores
- () Otro: _____

III. VARIABLE 3: Recomendaciones

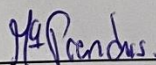
¿Qué recomendaciones considera usted necesarias que aplique su líder para que usted pueda mejorar su desempeño?

¡Muchas gracias!

ANEXO 2. DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo, María Fernanda Prendas Agüero, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 4-0239-0851, egresado de la carrera de Administración de Negocios, con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido 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 Bachillerato, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: El Liderazgo Transformacional y su Relación en el Desempeño Laboral de las personas colaboradores del departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL) en Alajuela, Costa Rica en el III cuatrimestre del 2025, 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 Heredia, Santa Bárbara a los 5 días del mes de mayo del año dos mil veintiséis.



Firma del estudiante

Cédula: 4-0239-0851

ANEXO 3. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD DONDE SE REALIZÓ LA INVESTIGACIÓN



CONSEJO NACIONAL
DE PRODUCCIÓN

GOBIERNO
DE COSTA RICA



Grecia, 08 de enero del 2026
FNL-AG-0007-26

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Referencia: N/A.

Tema: Autorización trabajo final de graduación María Fernanda Prendas.

Estimados señores:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de Administrador General de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), brindo autorización para que la estudiante María Fernanda Prendas Agüero, cédula de identidad 4-0239-0851, desarrolle en esta empresa el trabajo de investigación titulada: El Liderazgo Transformacional y su Relación en el Desempeño Laboral de las personas colaboradoras del departamento de Mercadeo de la empresa Fábrica Nacional de Licores (FANAL) en Alajuela, Costa Rica, en el año 2025.

Además, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de esta Fábrica Nacional de Licores (FANAL).

Agradezco la atención al particular.

Atentamente,



MBA. Jesús Ulloa Montoya
Administrador General

ANEXO 4. CARTA APROBACIÓN TUTORA

San José, 06 de mayo del 2026

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Departamento de Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La estudiante **MARÍA FERNANDA PRENDAS AGÜERO**, cédula de identidad número 1-1665-0666 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU RELACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS PERSONAS COLABORADORAS DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO DE LA FÁBRICA NACIONAL DE LICORES (FANAL) EN ALAJUELA COSTA RICA EN EL III CUATRIMESTRE DEL 2025**", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de Tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos al planteamiento 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:

Rubro de Evaluación		Porcentaje asignado	Porcentaje obtenido
a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	16%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
TOTAL		100%	96%

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

Atentamente,

CARMEN
SUSANA ARAYA
ZAMORA (FIRMA)

Firmado digitalmente
por CARMEN SUSANA
ARAYA ZAMORA (FIRMA)
Fecha: 2026.05.06
23:23:52 -06'00'

*Mag. Susana Araya Zamora
Cédula identidad N. 4-0140-0573
Carné Colegio Profesional N° 011457*

ANEXO 5. CARTA APROBACIÓN LECTOR



CARTA DE LECTOR

12 de mayo de 2026

Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

La estudiante **María Fernanda Prendas Agüero**, cédula de identidad **402390851** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado ***“El liderazgo transformacional y su relación en el desempeño laboral de las personas colaboradoras del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL) en Alajuela Costa Rica en el III cuatrimestre del 2025”***, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

**LUIS ALBERTO
VARGAS ZUÑIGA
(FIRMA)**

Firmado digitalmente por LUIS
ALBERTO VARGAS ZUÑIGA
(FIRMA)
Fecha: 2026.05.12 20:14:53 -06'00'

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

ANEXO 6. CARTA APROBACIÓN Y AUTORIZACIÓN AL CENIT

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 5 de junio 2026


Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Maria Fernanda Prendas Agüero con número de identificación 402390851 autor (a) del trabajo de graduación titulado El liderazgo transformacional y su relación en el desempeño laboral de las personas colaboradoras del Departamento de Mercadeo de la Fábrica Nacional de Licores (FANAL) en Alajuela Costa Rica en el III cuatrimestre del 2025 presentado y aprobado en el año 2026 como requisito para optar por el título de bachillerato; (SI) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

 402390851
Firma y Documento de Identidad