

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON  
ÉNFASIS EN TALENTO HUMANO**

*Tesis para optar por el grado académico de  
Licenciatura*

**LA RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO  
TRANSFORMACIONAL Y EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LAS PERSONAS  
COLABORADORAS DE LA DIRECCIÓN  
GENERAL DEL REGISTRO ELECTORAL  
(DGRE) UBICADA EN SAN JOSÉ, DURANTE  
EL PRIMER CUATRIMESTRE DEL 2025**

**JORGE STEVE ALVARADO VILLALOBOS**

Costa Rica  
12 septiembre, 2025

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>ÍNDICE DE CONTENIDO</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>ix</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>xii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>xv</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>xvi</b>
<b>RESUMEN Y PALABRAS CLAVE</b> .....	<b>xvii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xix</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.2. Delimitación del problema .....	5
1.1.3. Justificación .....	5
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	6
1.3. OBJETIVOS .....	6
1.3.1. Objetivo general .....	6
1.3.2. Objetivos específicos .....	7
<b>CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL</b> .....	<b>8</b>
2.1. MARCO TEÓRICO .....	9
2.1.1. Liderazgo .....	9
2.1.2. Líder.....	9
2.1.3. Liderazgo transformacional .....	9
2.1.4. Características del liderazgo transformacional .....	10
2.1.4.1. Visión inspiradora .....	10
2.1.4.2. Carisma e influencia .....	10
2.1.4.3. Inteligencia emocional .....	11

2.1.4.4. Capacidad de empoderamiento.....	11
2.1.4.5. Motivación al logro.....	11
2.1.4.6. Agente de cambio.....	12
2.1.4.7. Compromiso con los valores.....	12
2.1.4.8. Adaptabilidad y flexibilidad.....	13
2.1.5. Ventajas del Liderazgo Transformacional.....	13
2.1.5.1. Identidad corporativa.....	13
2.1.5.2. Implicación.....	14
2.1.5.3. Empoderamiento.....	14
2.1.5.4. Productividad.....	15
2.1.6. Desventajas del liderazgo transformacional.....	15
2.1.6.1. Puede ser difícil de implementar.....	15
2.1.6.2. Puede ser costoso.....	16
2.1.6.3. Puede ser tiempo de consumo.....	16
2.1.6.4. Puede ser difícil de mantener.....	17
2.1.6.5. Puede ser difícil de evaluar.....	17
2.1.7. Componentes del liderazgo transformacional.....	18
2.1.8. Tipos de liderazgo transformacional.....	19
2.1.9. Razones del por qué el liderazgo transformacional es tan efectivo.....	20
2.1.10. Formas en que el liderazgo transformacional impacta a los subordinados.....	21
2.1.11. Cuestionario Multifactorial del Liderazgo Transformacional MLQ-5X.....	22
2.1.12. Definición de evaluación del desempeño.....	22
2.1.13. Beneficios de la evaluación del desempeño.....	23
2.1.14. Definición de gestión del desempeño humano.....	24
2.1.15. Etapas de la gestión del desempeño humano.....	24
2.1.15.1. Planeación.....	25

2.1.15.2. Implementación .....	25
2.1.15.3. Liderazgo y ejecución .....	26
2.1.15.4. Realimentación.....	26
2.1.16. Objetivos del desempeño .....	27
2.1.16. Proceso de evaluación del desempeño.....	27
2.1.17. Competencias de la evaluación del desempeño.....	28
2.1.18. Métodos actuales de la evaluación del desempeño .....	29
2.1.19. Otro método de evaluación del desempeño: la administración por objetivos .....	32
2.1.20. Tres puntos clave de la evaluación del desempeño .....	33
2.1.21. Posibles problemas de la evaluación del desempeño .....	34
2.1.22. Entrevista de Evaluación del desempeño.....	34
2.1.23. Factores organizacionales que influyen en el desempeño .....	35
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	36
2.3. MARCO CONTEXTUAL .....	47
2.3.1. Antecedentes .....	47
2.3.1.1. Reseña histórica.....	47
2.3.1.2. Ubicación geográfica .....	48
2.3.2. Marco estratégico.....	48
2.3.2.1. Misión.....	48
2.3.2.2. Visión.....	48
2.3.2.3. Valores .....	49
2.3.2.4. Funciones.....	50
2.3.2.5. Logo de la institución Tribunal Supremo de Elecciones .....	52
2.3.3. Ejes y objetivos estratégicos .....	52
2.3.4. Organigrama de la Dirección General del Registro Electoral.....	53

<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>54</b>
3.1. ENFOQUE.....	55
3.1.1. Enfoque cuantitativo.....	56
3.1.2. Enfoque cualitativo.....	59
3.1.3. Proceso mixto .....	63
3.2. ALCANCE .....	64
3.3. DISEÑO.....	66
3.4. UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO.....	69
3.4.1. Población.....	70
3.4.2. Muestra.....	70
3.4.3. Criterios de inclusión y exclusión .....	72
3.4.4. Consideraciones éticas .....	72
3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	73
3.6. VARIABLES O CATEGORÍAS.....	75
3.7. ESTRATEGIA PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS .....	77
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....</b>	<b>78</b>
4.1. GENERALIDADES .....	79
4.2. ENCUESTA APLICADA .....	79
4.2.1. Datos generales.....	79
4.2.2. VARIABLE 1. Liderazgo transformacional.....	83
4.2.2.1. INDICADOR 1: Características presentes .....	83
4.2.3. VARIABLE 2. Desempeño Laboral.....	108
4.2.3.1. INDICADOR 1: Liderazgo Transformacional.....	108
<b>CAPÍTULO V. DISCUSIÓN.....</b>	<b>141</b>
5.1. RELACIÓN CON ANTECEDENTES.....	142
5.2. RELACIÓN CON MARCO REFERENCIAL .....	144

<b>CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>146</b>
6.1. CONCLUSIONES.....	147
6.2. LIMITACIONES.....	155
6.3. RECOMENDACIONES.....	155
<b>CAPÍTULO VII. PROPUESTA</b> .....	<b>163</b>
7.1. NOMBRE DE LA PROPUESTA.....	165
7.2. INSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN O POBLACIÓN EN LA CUAL SE DESARROLLARÁ .....	165
7.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA .....	165
7.3.1. Objetivo general.....	165
7.3.2. Objetivos específicos .....	165
7.4. CRONOGRAMA Y ACTIVIDADES Y RESPONSABLES .....	166
7.5. PRESUPUESTO NECESARIO PARA SU IMPLEMENTACIÓN .....	168
7.6. DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS FASES DE LA PROPUESTA.....	168
7.6.1. Propuesta 1: Programa de Capacitación para el fortalecimiento del Liderazgo Transformacional .....	169
7.6.1.1. Objetivo del Programa.....	170
7.6.1.2. Definición de los temas.....	170
7.6.1.3. Modalidad y distribución de horas de las actividades de capacitación .....	170
7.6.1.4. Calendario de Capacitación.....	171
7.6.1.5. Proveedor de las actividades de capacitación .....	171
7.6.1.6. Recursos .....	171
7.6.1.7. Responsables.....	172
7.6.1.8. Duración.....	172
7.6.1.9. Contenido temático.....	172
7.6.1.9.1 Módulo I .....	172

7.6.1.9.2 Módulo II .....	176
7.6.1.9.3 Módulo III .....	178
7.6.1.10. Dirigido a .....	182
7.6.2. Propuesta 2: Plan de reflexión y alineamiento en valores .....	184
7.6.2.1. Objetivo del Plan .....	184
7.6.2.2. Definición de los valores .....	184
7.6.1.3. Formato del Plan .....	185
7.6.1.4. Calendario de Capacitación.....	186
7.6.1.5. Proveedor del Plan .....	186
7.6.1.6. Recursos .....	186
7.6.1.7. Responsables.....	187
7.6.1.8. Duración .....	187
7.6.1.9. Contenido temático.....	187
7.6.1.10. Dirigido a .....	189
7.6.3. Propuesta 3: Taller de Mentoría y Coaching sobre Liderazgo Transformacional ..	190
7.6.3.1 Definición de taller de capacitación.....	190
7.6.3.2 Definición de mentoría.....	190
7.6.3.2 Características de la mentoría .....	190
7.6.3.3 Definición de coaching.....	191
7.6.3.4 Proceso Integral del Taller .....	191
7.6.3.5. Logística del Taller de Mentoría y Coaching sobre Liderazgo Transformacional .....	192
7.6.3.5.1 Nombre del Taller .....	192
7.6.3.5.2 Objetivo.....	192
7.6.3.5.3 Alcance .....	192
7.6.3.5.4 Responsables del taller .....	192

7.6.3.5.5 Metodología .....	193
7.6.3.2.6 Duración del curso .....	193
7.6.3.5.7 Aspectos Generales .....	193
7.6.3.5.8 Estructura de las actividades.....	194
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>196</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>201</b>
ANEXO 1. CUESTIONARIO PARA PERSONAS COLABORADORAS.....	201
ANEXO 2. DECLARACIÓN JURADA .....	210
ANEXO 3. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD DONDE SE REALIZÓ LA INVESTIGACIÓN .....	211
ANEXO 4. CARTA APROBACIÓN TUTORA.....	212
ANEXO 5. CARTA APROBACIÓN LECTOR.....	213
ANEXO 6. CARTA DE AUTORIZACION PARA LICENCIA DE TFG FINAL.....	214

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Distribución de la población .....	70
<b>Tabla 2.</b> Criterios de inclusión y exclusión de la muestra .....	72
<b>Tabla 3.</b> Cuadro de operacionalización de las variables .....	76
<b>Tabla 4.</b> ¿A qué departamento pertenece?.....	79
<b>Tabla 5.</b> ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para ese departamento? .....	81
<b>Tabla 6.</b> ¿En cuál rango de edad se encuentra? .....	82
<b>Tabla 7.</b> ¿Cuáles considera usted, son características del liderazgo transformacional presentes en su departamento? .....	83
<b>Tabla 8.</b> ¿Considera que su jefatura establece metas claras, desafiantes y alcanzables para su equipo?.....	85
<b>Tabla 9.</b> ¿Considera que su jefatura influye positivamente en el equipo para que se adapte a los cambios institucionales? .....	87
<b>Tabla 10.</b> ¿Cuál de las siguientes afirmaciones representan mejor el estilo de liderazgo de su jefatura, en relación con los valores institucionales y su capacidad para adaptarse al cambio?.....	89
<b>Tabla 11.</b> ¿Cuáles de las siguientes afirmaciones describen el estilo de liderazgo de su jefatura? .....	91
<b>Tabla 12.</b> ¿Desde su punto de vista, cuáles de las siguientes afirmaciones describen mejor el estilo de liderazgo de su jefatura, en relación con los tipos de estimulación que utiliza?.....	93
<b>Tabla 13.</b> ¿Cuáles de las siguientes afirmaciones describen mejor, el impacto del liderazgo de su jefatura en los colaboradores, en términos de los mecanismos que utiliza? .....	95
<b>Tabla 14.</b> ¿Cuáles de las siguientes afirmaciones describen mejor el impacto del liderazgo de su jefatura en cada uno de los colaboradores?.....	97
<b>Tabla 15.</b> ¿Cuáles de las siguientes características reflejan cómo el liderazgo de su jefatura influye en usted y en el equipo?.....	99

<b>Tabla 16.</b> ¿Además de las características del liderazgo transformacional tales como la motivación al logro, agente de cambio, el impacto y la influencia, considera necesario, incorporar alguna otra característica que no se haya indicado? .....	101
<b>Tabla 17.</b> ¿Qué recomendaciones y aspectos de mejora propondría usted, para que su jefatura inmediata fortalezca su liderazgo? .....	103
<b>Tabla 18.</b> ¿Cómo influye el liderazgo de su jefatura, en su desempeño laboral? .....	108
<b>Tabla 19.</b> ¿Su Jefatura lo motiva para que mejore su desempeño? En caso positivo indique cómo y en caso negativo indique el porqué: .....	109
<b>Tabla 20.</b> ¿De qué manera considera que el liderazgo de su jefatura influye en la forma en que usted realiza sus funciones en su puesto de trabajo? .....	111
<b>Tabla 21.</b> ¿Considera que el liderazgo de su jefatura contribuye a una adecuada planeación que facilite el desarrollo efectivo de su desempeño laboral? .....	114
<b>Tabla 22.</b> ¿Considera que el liderazgo de su jefatura le brinda acompañamiento, orientación y reconocimiento necesarios para fortalecer su desempeño laboral? .....	116
<b>Tabla 23.</b> ¿Su jefatura le proporciona realimentación constante y oportuna para mejorar su desempeño laboral? .....	118
<b>Tabla 24.</b> ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera que su jefatura fomenta para mejorar el desempeño laboral? .....	120
<b>Tabla 25.</b> ¿Cuáles de las siguientes competencias considera que su jefatura promueve en su equipo de trabajo para mejorar el desempeño laboral?.....	122
<b>Tabla 26.</b> ¿Qué métodos de evaluación del desempeño reconoce que se aplican actualmente en su departamento? .....	124
<b>Tabla 27.</b> ¿En su departamento, su jefatura le realiza una entrevista de evaluación del desempeño? .....	127
<b>Tabla 28.</b> ¿Cuáles de los siguientes puntos, considera más importante para que la evaluación del desempeño sea objetiva y útil dentro de su departamento? .....	128

<b>Tabla 29.</b> ¿Qué situaciones considera que podrían afectar negativamente la objetividad de la evaluación del desempeño en su departamento? .....	130
<b>Tabla 30.</b> ¿Cuáles de los siguientes factores organizacionales considera que influyen en su desempeño laboral diario? .....	132
<b>Tabla 31.</b> ¿En una escala de 1 al 10, donde 10 representa el nivel máximo de impacto positivo y 1 el mínimo, ¿en qué medida considera que el liderazgo de su jefatura influye de manera positiva en su desempeño laboral? .....	134
<b>Tabla 32.</b> ¿Cuáles oportunidades de mejora recomendaría para que su jefatura implemente en su departamento, con el propósito de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores? ..	136
<b>Tabla 33.</b> Diagrama de Gantt.....	166
<b>Tabla 34.</b> Presupuesto de la Propuesta.....	168
<b>Tabla 35.</b> Actividades prácticas .....	174
<b>Tabla 36.</b> Preguntas Reflexivas .....	175
<b>Tabla 37.</b> Cronograma.....	175
<b>Tabla 38.</b> Actividad Práctica .....	177
<b>Tabla 39.</b> Preguntas Reflexivas .....	178
<b>Tabla 40.</b> Cronograma.....	178
<b>Tabla 41.</b> Actividad Práctica .....	180
<b>Tabla 42.</b> Preguntas Reflexivas .....	181
<b>Tabla 43.</b> Cronograma.....	181
<b>Tabla 44.</b> Jornadas de reflexión y alineamiento en valores.....	188
<b>Tabla 45.</b> Estructura de las actividades Taller de Mentoría y Coaching .....	194

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Los componentes del liderazgo transformacional .....	18
<b>Figura 2.</b> Etapas de la gestión del desempeño humano .....	25
<b>Figura 3.</b> Logo de la institución Tribunal Supremo de Elecciones.....	52
<b>Figura 4.</b> Ejes y Objetivos estratégicos del TSE .....	52
<b>Figura 5.</b> Organigrama de la Dirección General del Registro Electoral.....	53
<b>Figura 6.</b> Proceso cuantitativo .....	57
<b>Figura 7.</b> Proceso cualitativo .....	60
<b>Figura 8.</b> Clasificación de los diseños cuantitativos.....	67
<b>Figura 9.</b> Diseños transversales .....	68
<b>Figura 10.</b> ¿A qué departamento pertenece? .....	80
<b>Figura 11.</b> ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para ese departamento?.....	81
<b>Figura 12.</b> ¿En cuál rango de edad se encuentra?.....	82
<b>Figura 13.</b> ¿Cuáles considera usted, son características del liderazgo transformacional presentes en su departamento?.....	84
<b>Figura 14.</b> ¿Considera que su jefatura establece metas claras, desafiantes y alcanzables para su equipo? .....	85
<b>Figura 155.</b> ¿Considera que su jefatura influye positivamente en el equipo para que se adapte a los cambios institucionales?.....	87
<b>Figura 16.</b> ¿Cuál de las siguientes afirmaciones representan mejor el estilo de liderazgo de su jefatura, en relación con los valores institucionales y su capacidad para adaptarse al cambio?89	
<b>Figura 17.</b> ¿Cuáles de las siguientes afirmaciones describen el estilo de liderazgo de su jefatura? .....	91

<b>Figura 18.</b> ¿Desde su punto de vista, cuáles de las siguientes afirmaciones describen mejor el estilo de liderazgo de su jefatura, en relación con los tipos de estimulación que utiliza?.....	93
<b>Figura 19.</b> ¿Cuáles de las siguientes afirmaciones describen mejor, el impacto del liderazgo de su jefatura en los colaboradores, en términos de los mecanismos que utiliza? .....	96
<b>Figura 20.</b> ¿Cuáles de las siguientes afirmaciones describen mejor el impacto del liderazgo de su jefatura en cada uno de los colaboradores?.....	97
<b>Figura 21.</b> ¿Cuáles de las siguientes características reflejan cómo el liderazgo de su jefatura influye en usted y en el equipo? .....	99
<b>Figura 22.</b> ¿Además de las características del liderazgo transformacional tales como la motivación al logro, agente de cambio, el impacto y la influencia, considera necesario, incorporar alguna otra característica que no se haya indicado?.....	101
<b>Figura 23.</b> ¿Qué recomendaciones y aspectos de mejora propondría usted, para que su jefatura inmediata fortalezca su liderazgo? .....	103
<b>Figura 24.</b> ¿Cómo influye el liderazgo de su jefatura, en su desempeño laboral? .....	108
<b>Figura 25.</b> ¿Su Jefatura lo motiva para que mejore su desempeño? En caso positivo indique cómo y en caso negativo indique el porqué: .....	109
<b>Figura 26.</b> ¿De qué manera considera que el liderazgo de su jefatura influye en la forma en que usted realiza sus funciones en su puesto de trabajo? .....	112
<b>Figura 27.</b> ¿Considera que el liderazgo de su jefatura contribuye a una adecuada planeación que facilite el desarrollo efectivo de su desempeño laboral?.....	114
<b>Figura 28.</b> ¿Considera que el liderazgo de su jefatura le brinda acompañamiento, orientación y reconocimiento necesarios para fortalecer su desempeño laboral? .....	116
<b>Figura 29.</b> ¿Su jefatura le proporciona realimentación constante y oportuna para mejorar su desempeño laboral? .....	118
<b>Figura 30.</b> ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera que su jefatura fomenta para mejorar el desempeño laboral?.....	120

<b>Figura 31.</b> ¿Cuáles de las siguientes competencias considera que su jefatura promueve en su equipo de trabajo para mejorar el desempeño laboral?.....	122
<b>Figura 32.</b> ¿Qué métodos de evaluación del desempeño reconoce que se aplican actualmente en su departamento? .....	125
<b>Figura 33.</b> ¿En su departamento, su jefatura le realiza una entrevista de evaluación del desempeño? .....	127
<b>Figura 34.</b> ¿Cuáles de los siguientes puntos, considera más importante para que la evaluación del desempeño sea objetiva y útil dentro de su departamento? .....	128
<b>Figura 35.</b> ¿Qué situaciones considera que podrían afectar negativamente la objetividad de la evaluación del desempeño en su departamento? .....	130
<b>Figura 36.</b> ¿Cuáles de los siguientes factores organizacionales considera que influyen en su desempeño laboral diario? .....	132
<b>Figura 37.</b> En una escala de 1 al 10, donde 10 representa el nivel máximo de impacto positivo y 1 el mínimo, ¿en qué medida considera que el liderazgo de su jefatura influye de manera positiva en su desempeño laboral? .....	135
<b>Figura 38.</b> ¿Cuáles oportunidades de mejora recomendaría para que su jefatura implemente en su departamento, con el propósito de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores? ..	136
<b>Figura 39.</b> Propuesta 1. Programa de Capacitación para el fortalecimiento del Liderazgo Transformacional .....	182
<b>Figura 40.</b> Propuesta 2. Valores seleccionados.....	189
<b>Figura 41.</b> Propuesta 2. Jornadas de reflexión y alineamiento en valores .....	189
<b>Figura 42.</b> Características de la mentoría.....	191
<b>Figura 43.</b> Taller de Mentoría y Coaching.....	195

## AGRADECIMIENTOS

Al encontrarme en esta etapa final de mi vida universitaria, deseo reconocer a personas que han representado un apoyo incondicional para mí y que sin ellas no hubiera logrado llegar hasta estas instancias.

Como primer lugar, agradezco a Dios por darme el don de la vida, de la sabiduría y por darme la capacidad y la salud necesarias, para la realización de esta tesis. Dios ha sido todo para mí y mi vida depende totalmente de él.

A mi madre Gloria y a mi padre Jorge, gracias de todo corazón por darme todo lo mejor de ustedes, porque soy la persona que soy gracias a lo que sembraron en mí.

A mis hermanos Sharon, Anthony y Danny, los amo con todo mi corazón, son piezas fundamentales de mi vida.

A mi esposa Pamela a quien amo, admiro y respeto, le agradezco por impulsarme y motivarme a luchar por mis sueños, muchas gracias por creer en mí. Te debo tanto.

A mi tutora, una excelente profesional, comprometida con una gran vocación y pasión por lo que hace.

Al Tribunal Supremo de Elecciones, especialmente a mis compañeros del Departamento de Recursos Humanos y a mis jefes y compañeros de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), por aportarme de su experiencia y conocimientos, son mi segunda casa.

A la persona lectora de esta tesis, le agradezco el apoyo brindado y por la realimentación recibidas.

## DEDICATORIA

Quiero dedicar este logro primeramente a Dios, por su infinita misericordia y por darme las fuerzas para llegar hasta este momento.

A mi esposa Pamela, a quien amo y quien ha sido un pilar fundamental de mi vida, gracias por tanto y era mi sueño dedicarle este preciso momento, por haberme acompañado en todo este trayecto.

También deseo dedicarlo a mis padres, Gloria y Jorge; a mis hermanos Sharon, Tony y Danny, porque siempre han estado para apoyarme. Los amo y los quiero demasiado.

Todo mi cariño y admiración para cada uno ustedes.

## RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

En muchas instituciones públicas, el bajo desempeño laboral se ha convertido en un grave problema, que repercute en la eficiencia y eficacia a la hora de atender a los usuarios tanto internos como externos. Ante esta problemática, diversas investigaciones indican que el liderazgo juega un papel determinante para mejorar el desempeño de los colaboradores.

En este sentido, el liderazgo transformacional, se presenta como un modelo y estilo de liderazgo capaz de cambiar las expectativas y las motivaciones de sus seguidores, impulsando la transformación dentro de una organización o institución. Con este estilo de liderazgo, se busca que las personas se comprometan a trabajar en equipo para cumplir un objetivo en común y desarrollen sus mejores habilidades en un marco de respeto y colaboración.

Por lo tanto, la presente investigación tiene como objetivo general analizar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de las personas colaboradoras de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), ubicada en San José, durante el primer cuatrimestre del 2025.

En esta investigación, se optó por un enfoque cuantitativo como metodología principal. Este enfoque se distingue por ser un proceso sistemático enfocado en la medición y el análisis de datos numéricos, el cual tiene como propósito garantizar la objetividad en la recolección de información para facilitar una confiable toma de decisiones.

En cuanto al tipo de alcance, se eligió el diseño de investigación cuantitativo de tipo no experimental transversal o transeccional. Este diseño implica la recopilación de datos en un único periodo determinado de tiempo.

El enfoque de muestreo seleccionado para esta investigación fue de tipo no probabilístico, debido a que, dada la amplitud de la población conformada por 180 colaboradores, se optó por trabajar con una muestra definida, mediante criterios de inclusión y exclusión.

Los datos fueron obtenidos de una muestra total de 127 colaboradores de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), a través de un cuestionario que incluye preguntas cerradas, abiertas y semiabiertas.

Entre los hallazgos más destacados, se concluye que el liderazgo transformacional influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE). Los resultados obtenidos en la presente investigación indican que este estilo de liderazgo realmente se encuentra presente en las dependencias adscritas a esta Dirección. Se destacan aspectos tales como, la promoción del compromiso, la comunicación efectiva, la creatividad y el apoyo constante. Aunque una minoría señala debilidades como la falta de retroalimentación constante, lo cierto del caso, es que la mayoría de los colaboradores reconoce que el liderazgo ejercido por su jefatura inmediata influye positivamente en su desempeño, logrando un sentido de pertenencia mayor. Con estos hallazgos, se refuerza la necesidad de seguir fortaleciendo el liderazgo transformacional en toda la Dirección General del Registro Electoral (DGRE).

**Palabras clave:** liderazgo transformacional, desempeño laboral, colaboradores, eficiencia, compromiso, evaluación, cambio, talento, influencia, inspiración, empatía.

## ABSTRACT

In many public institutions, poor performance has become a serious problem, impacting the efficiency and effectiveness of serving both internal and external customers. Faced with this problem, various studies indicate that leadership plays a decisive role in improving employee performance.

In this sense, transformational leadership is presented as a leadership model and style capable of changing the expectations and motivations of its followers, driving transformation within an organization or institution. This leadership style seeks to engage people in teamwork to achieve a common goal and develop their best skills within a framework of respect and collaboration.

Therefore, the general objective of this research is to analyze the relationship between transformational leadership and the job performance of employees at the General Directorate of the Electoral Registry (DGRE), located in San José, during the first four months of 2025.

In this research, a quantitative approach was chosen as the primary methodology. This approach is distinguished by its systematic process focused on the measurement and analysis of numerical data, which aims to ensure objectivity in the collection of information to facilitate reliable decision-making.

Regarding the scope, a non-experimental cross-sectional quantitative research design was chosen. This design involves collecting data over a single, specific period of time.

The sampling approach selected for this research was non-probabilistic. Given the large population of 180 employees, it was decided to work with a defined sample using inclusion and exclusion criteria.

Data were obtained from a total sample of 127 employees of the General Directorate of the Electoral Registry (DGRE) through a questionnaire that included closed, open, and semi-open questions.

Among the most notable findings, it was concluded that transformational leadership positively influences the job performance of employees of the General Directorate of the Electoral Registry (DGRE). The results obtained in this research indicate that this leadership style is truly present in the departments attached to this Directorate. Highlights include fostering commitment, effective communication, creativity, and constant support. Although a minority points out weaknesses such as a lack of consistent feedback, the truth is that the majority of employees recognize that the leadership exercised by their immediate supervisors positively influences their performance, achieving a greater sense of belonging. These findings reinforce the need to continue strengthening transformational leadership throughout the General Directorate of the Electoral Registry (DGRE).

**Keywords:** transformational leadership, job performance, employees, efficiency, commitment, evaluation, change, talent, influence, inspiration, empathy.

# **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, el estudio de la influencia del liderazgo en las organizaciones ha tomado cada vez más fuerza y trascendencia, debido a los resultados que han mostrados diversas investigaciones. Mera et al. (2021) explican que el liderazgo es fundamental en las organizaciones (p. 1). De hecho, en muchas bases de datos consultadas, el liderazgo ha tomado tanta fuerza, que incluso se realizan inversiones considerables de dinero para capacitar a los colaboradores en esta temática.

Por otra parte, si hablamos del estilo de liderazgo transformacional, se puede observar un auge en las investigaciones realizadas, así como también la repercusión que este estilo produce en el desempeño de los colaboradores.

La investigación realizada por Mendoza (2024), titulada *Relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral*; cuyo objetivo general fue “analizar la relación entre el Liderazgo transformacional y el Desempeño laboral, medido a través de los requerimientos e incidencias resueltas por las colaboradoras y colaboradores de una empresa de servicios tecnológicos de Lima Metropolitana”. (p. 22).

Se aprecia en esta investigación, que la empresa cuenta con 167 personas colaboradoras de las cuales 55 personas laboran de manera directa en atención al cliente y de ellos un 85% aceptó participar del estudio, por lo que finalmente la muestra estuvo conformada por 47 colaboradores, segmentados entre 42 hombres y 5 mujeres (p. 14). En cuanto a los resultados obtenidos, Mendoza (2024) indicó lo siguiente:

Otra conclusión que se obtuvo en el presente estudio hace referencia al efecto parcial identificado del Liderazgo transformacional sobre el Desempeño laboral. En ese sentido, se identificó que al existir mayor nivel de "Influencia Idealizada, es decir, mientras los colaboradores idealizaron más a sus líderes, presentaron ligeramente un menor

Desempeño laboral, debido a que podría disminuir su sentido de corresponsabilidad. (p. 27)

El estudio de investigación de Hernández (2024), titulado *Relación entre el Liderazgo Transformacional y el desempeño laboral en trabajadores del Banco Interbank de la Provincia de Ica - 2023*, define como objetivo principal “determinar la relación entre el Liderazgo Transformacional y el desempeño laboral en trabajadores del Banco Interbank de la Provincia de Ica – 2023” (p. 23). Se utilizó como instrumento de recolección de datos una encuesta en donde participaron los trabajadores de la Institución bancaria Interbank compuesta por 108 colaboradores. (p. 25).

Entre las conclusiones más relevantes, el autor indicó que existe correlación significativa y positiva entre el Liderazgo Transformacional y el desempeño laboral en trabajadores del Banco Interbank; además que existe correlación significativa de esas dos variables entre las dimensiones de motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. (p. 35).

Hernández (2024) recomienda aplicar este estilo de liderazgo, con el fin de tener como respuesta, un mejor desempeño de los colaboradores, bajo un ambiente de motivación y cooperación. (p. 36).

La tesis realizada por Palma (2022), titulada *Relación entre el liderazgo transformacional y desempeño laboral de los colaboradores de la agencia digital RENIEC, 2021*; define como objetivo general *determinar la relación liderazgo transformacional con el desempeño laboral en los colaboradores de la agencia digital RENIEC*. La población escogida es de 71 trabajadores y no se aplicó muestra.

Entre los resultados más relevantes de esta investigación “se determinó la relación entre liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia digital del RENIEC, concluyéndose que, si mejora el liderazgo, el desempeño laboral también mejorará”. (p. 57).

El autor ofrece una recomendación bastante atinente, para el objeto de estudio de esta investigación, indicando que:

La Oficina de Potencial Humano, mediante la Unidad de Gestión de Personal, realice una evaluación periódica del liderazgo transformacional que se aplica en la institución y verifique que la percepción de los trabajadores es positiva, la cual debe ser cotejada con una evaluación del desempeño de los trabajadores con el fin de reforzar los puntos que pudieran ser de mejora. (p. 58)

También se toma en cuenta la tesis desarrollada por Heshiki y Ordóñez (2021), titulada *“El Liderazgo Transformacional y su influencia en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro”*; quienes propusieron como objetivo general de su investigación “explicar la influencia del Liderazgo Transformacional en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro”. (p. 42). El tamaño de la población a estudiar es de 8.949 personas y la muestra se basó en la información obtenida de 369 colaboradores. (p. 50).

En cuanto a las conclusiones obtenidas por ambos autores, destacan que el Liderazgo Transformacional influye positivamente en el Desempeño Laboral, afirmando que entre mayor sea el Liderazgo Transformacional, el nivel del Desempeño laboral mejorará. (p. 77).

Por su parte, la tesis realizada por Serafín (2021), titulada *El Liderazgo transformacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de agosto de la PNP LTDA; 2020*, tiene como objetivo general “Identificar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de agosto de la PNP Ltda; 2020” (p. 17), donde la población investigada comprendió 30 trabajadores del área administrativa, es decir corresponde a la totalidad del personal en estudio de la mencionada Cooperativa. (p. 70).

En cuanto a los resultados obtenidos, Serafín (2021), indicó que existe relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la

Cooperativa, además indica que, ante la presencia de un adecuado liderazgo transformacional, el desempeño laboral será de mayor desarrollo. (p.165).

### **1.1.2. Delimitación del problema**

La presente investigación se llevó a cabo en el primer cuatrimestre del 2025, en la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), instancia que pertenece al Tribunal Supremo de Elecciones, ubicado en la provincia de San José (Costa Rica).

### **1.1.3. Justificación**

La investigación concerniente a la relación existente entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de las personas colaboradoras de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), del Tribunal Supremo de Elecciones, representa una gran oportunidad para conocer si el liderazgo transformacional se encuentra presente en esta Dirección, con el objetivo de comprender si este estilo de liderazgo puede o no, mejorar la organización y ejecución de los procesos electorales, influenciando en el nivel del desempeño de los colaboradores.

El Tribunal Supremo de Elecciones, como garante de la democracia del país, juega un papel vital y único en la organización de los procesos electorales. Es crucial analizar si el liderazgo transformacional tiene algún tipo de influencia en la productividad y en el desempeño de los funcionarios que están a cargo de estas labores. La investigación podría arrojar datos valiosos, para que la administración tome las mejores decisiones en relación con el desempeño y liderazgo de sus equipos de trabajo.

Este tema debe ser estudiado porque el liderazgo transformacional ha demostrado tener un potencial enorme para mejorar significativamente, el desempeño de los colaboradores en muchas organizaciones, lo que a su vez se traduciría en mejores resultados para los colaboradores. Dado que es la primera vez que se investiga la relación del liderazgo transformacional y el desempeño en el Tribunal Supremo de Elecciones, se desconocen aspectos claves y fundamentales que podrían representar resultados valiosos para la institución.

Los principales beneficiados de esta investigación serán, los líderes y colaboradores del Tribunal Supremo de Elecciones, quienes podrán tomar en consideración, las conclusiones y recomendaciones que se deriven de esta investigación, producto de los hallazgos encontrados.

El investigador se encuentra realmente motivado de analizar este tema, dadas las múltiples referencias existentes y testimonios presentes en muchas latitudes del mundo, con el fin de determinar si en la Dirección General del Registro Electoral se da una relación directa entre el liderazgo transformacional y el desempeño de los colaboradores, así como presentar una propuesta que ayude a mejorar la relación entre ambas variables.

## **1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

Para esta investigación se planteó la siguiente pregunta: ¿Cuáles características del liderazgo transformacional tienen relación en el desempeño laboral de las personas colaboradoras en la Dirección General del Registro Electoral (DGRE) ubicada en San José, durante el primer cuatrimestre del 2025?

## **1.3. OBJETIVOS**

### ***1.3.1. Objetivo general***

Analizar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de las personas colaboradoras de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), ubicada en San José, durante el primer cuatrimestre del 2025.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

1. Identificar las características del liderazgo transformacional que aplican las jefaturas de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), para conocer cuáles están presentes.
2. Determinar la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño laboral de los colaboradores, analizando oportunidades de mejora.
3. Diseñar una propuesta de mejora basada en los resultados obtenidos, enfocada en fortalecer la relación del liderazgo transformacional y el desempeño de los colaboradores en la Dirección General del Registro Electoral (DGRE).

## **CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL**

## **2.1. MARCO TEÓRICO**

### **2.1.1. Liderazgo**

El liderazgo es concebido como la capacidad de una persona en influir en otros para alcanzar objetivos planteados. Robbins y Coulter (2023) lo definen de la siguiente forma: “El liderazgo es el proceso de liderar un grupo e influir en ese grupo para lograr metas”. (p. 449).

De acuerdo con lo anterior, se puede argumentar que el liderazgo tiene que ver con influencia y esa influencia conduce al logro de metas establecidas.

### **2.1.2. Líder**

Un líder es que aquella persona con ciertas características y con la capacidad de poder influir en otros con cierta autoridad. Robbins y Coulter (2023) lo conceptualizan de la siguiente manera: “líder es alguien que puede influir en los demás y que tiene autoridad gerencial”. (p. 449).

Por lo anterior, se argumenta que un líder influye en los demás con autoridad y habilidades gerenciales.

### **2.1.3. Liderazgo transformacional**

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que busca motivar e inspirar a los colaboradores para que juntos alcancen objetivos en común, mediante la inspiración y motivación, de tal manera que Jones y George (2019) lo establecen de la siguiente forma:

El liderazgo transformacional logra que los subordinados cobren plena conciencia de la importancia que su trabajo y desempeño tienen para la organización, así como de sus necesidades para el crecimiento personal y que los motiva a trabajar por el bien de la organización. (p. 472)

Según lo propuesto por los autores, el liderazgo transformacional impulsa a los colaboradores para lograr objetivos en común y promueve el crecimiento personal de cada uno de ellos, para contribuir no sólo en el bienestar de la organización sino de ellos mismos.

### **2.1.4. Características del liderazgo transformacional**

Existen una serie de características que identifican a los líderes con el estilo de liderazgo transformacional, de tal forma que Azcona (2021) las describe de la siguiente forma:

#### **2.1.4.1. Visión inspiradora**

Azcona (2021) menciona lo siguiente sobre la visión inspiradora:

El líder transformacional tiene una percepción clara y convincente del futuro de la organización y es capaz de articularla de manera que inspire a los demás a seguirlo. Esta visión no solo se enfoca en los objetivos de la empresa, sino que también busca crear un impacto positivo en el mundo. (párr. 5)

Por lo tanto, una adecuada visión inspiradora motiva a los colaboradores a comprometerse con la misión de la organización.

#### **2.1.4.2. Carisma e influencia**

Como lo plantea Azcona (2021), en cuanto al carisma y a la influencia, indica lo siguiente:

De igual forma, este tipo de líder muestra un carisma atrayente y es capaz de generar confianza y respeto en los integrantes del grupo. Es un buen y claro comunicador que sabe cómo conectar con las emociones de las personas y entusiasmarlas para actuar. (párr. 6)

De este modo, se puede concluir que un líder transformacional utiliza el carisma y la influencia para generar confianza y respeto, además de que sabe cómo ser un buen comunicador.

#### **2.1.4.3. Inteligencia emocional**

Como lo plantea Azcona (2021), la inteligencia emocional es:

Una alta inteligencia emocional es otra de sus características más destacadas, lo que le permite comprender y empatizar con los sentimientos de los demás, reaccionando de manera adecuada. Muestra comprensión hacia los otros y sabe cómo crear un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. (párr. 7)

Por lo anterior, se puede concluir que un líder transformacional posee alta inteligencia emocional, lo que le permite tener una mejor comprensión del entorno que rodea a sus colaboradores, respondiendo adecuadamente a diferentes situaciones que pueden presentarse.

#### **2.1.4.4. Capacidad de empoderamiento**

Como lo plantea Azcona (2021), la capacidad de empoderamiento lo define de la siguiente forma: “El líder transformacional delega responsabilidades y da autonomía a sus seguidores, permitiéndoles crecer y desarrollarse profesionalmente. Confía en las habilidades de su equipo y les brinda el apoyo necesario para que puedan alcanzar su mayor potencial”. (párr. 8).

Según lo indicado, se puede concluir que un líder transformacional fomenta el empoderamiento entre sus colaboradores y confía en su equipo otorgándoles autonomía para que alcancen su máximo potencial.

#### **2.1.4.5. Motivación al logro**

Como lo plantea Azcona (2021), la motivación al logro se trata de: “...un líder que establece metas ambiciosas y desafiantes para su equipo, enfocándose a impulsarlos para alcanzarlas. Es un buen entrenador que proporciona retroalimentación constructiva y reconoce los logros de las personas que forman parte de su grupo”. (párr. 9).

Se puede concluir que un líder transformacional fomenta la motivación al logro de metas, al establecer objetivos desafiantes para su equipo, brindando realimentación constructiva y oportuna.

#### **2.1.4.6. Agente de cambio**

Como lo plantea Azcona (2021), un agente de cambio es:

Un líder transformacional que no teme desafiar el status quo y está abierto a nuevas ideas y enfoques. Es un innovador que busca constantemente identificar áreas de mejora, implementar nuevas estrategias e influir en otros para adoptar cambios que conduzcan a un progreso continuo y sostenible en una organización. (párr. 10)

De esta forma, se puede concluir que un líder transformacional actúa como un agente de cambio, con mentalidad innovadora, la cual le permite identificar fácilmente áreas de mejora e influye en los colaboradores para que adopten los cambios que impulsen el progreso dentro de la organización.

#### **2.1.4.7. Compromiso con los valores**

Como lo plantea Azcona (2021), una característica adicional del líder transformacional es el compromiso con los valores, el cual lo define de la siguiente manera:

Significa que actúa de acuerdo con los valores de la organización, como la integridad, la justicia y el respeto, integrándolos consistentemente en sus decisiones profesionales. Al hacerlo, establece un estándar de conducta para su equipo, fomentando un ambiente de confianza y credibilidad que guía y motiva a los demás. (párr. 11)

Por lo anterior, se puede concluir que un líder transformacional demuestra un fuerte compromiso con los valores de la organización y actúa conforme a estos principios en cada decisión que toma, lo que produce credibilidad en sus colaboradores.

#### **2.1.4.8. Adaptabilidad y flexibilidad**

Como lo plantea Azcona (2021), la última característica de un líder transformacional tiene que ver con la adaptabilidad y la flexibilidad, las cuales define de la siguiente forma:

Es capaz de ajustar su enfoque y estrategias en respuesta a cambios o situaciones imprevistas. Es un buen estratega que sabe cómo tomar decisiones acertadas en un entorno cambiante. El líder transformacional no se aferra rígidamente a un solo método o plan, sino que evalúa continuamente el entorno y las circunstancias para encontrar las mejores soluciones. (párr. 12)

De este modo, se puede indicar que un líder transformacional posee adaptabilidad y flexibilidad, lo que le permite ajustar sus estrategias y enfoques, ante entornos que cambian rápidamente, encontrando las mejores soluciones posibles.

Con esto, se determina que el liderazgo transformacional posee características únicas que lo convierten en un estilo de liderazgo excepcional, el cual, no sólo busca el beneficio de la organización, sino que también busca el beneficio de sus colaboradores, al inspirarlos y al motivarlos para lograr cambios positivos. Además, los empodera, los faculta para que logren su propia autonomía en la toma de decisiones estratégicas, e impulsa cambios necesarios que requiere la organización para ajustarse a los nuevos desafíos que los mismos entornos cambiantes provocan.

### ***2.1.5. Ventajas del Liderazgo Transformacional***

El liderazgo transformacional ofrece múltiples ventajas para las empresas y también para las organizaciones, según lo establece Esneca (2021):

#### **2.1.5.1. Identidad corporativa**

Esneca (2021) menciona lo siguiente sobre la ventaja del liderazgo transformacional, denominada la identidad corporativa:

Al involucrar a todos los miembros de la plantilla, estos se sienten parte de la identidad corporativa de la empresa y desarrollan un sentimiento de pertinencia, lo que refuerza los valores, visión y misión de la empresa y sus resultados. (párr. 14)

Esta ventaja está relacionada con el sentido de pertenencia que el liderazgo transformacional produce en los colaboradores.

#### **2.1.5.2. Implicación**

Según Esneca (2021) una de las ventajas del liderazgo transformacional es la implicación, la cual se describe de la siguiente manera:

Los miembros de la plantilla sienten que sus motivaciones son satisfechas, que son una parte importante de la empresa y que su papel es necesario para el éxito. Así, se muestran más implicados con la empresa y su nivel de productividad se mantiene elevado. (párr. 15)

Esta ventaja demuestra que el liderazgo transformacional produce que los colaboradores perciban que su trabajo es importante y necesario de la organización.

#### **2.1.5.3. Empoderamiento**

Esneca (2021) destaca el empoderamiento como otra ventaja del liderazgo transformacional, describiéndola de la siguiente forma: “En el liderazgo transformacional, los líderes transfieren “poderes” a sus empleados para que puedan “experimentar” con herramientas innovadoras para conseguir sus objetivos. En este sentido, los trabajadores se sienten empoderados para seguir desarrollando sus conocimientos y mejorando profesionalmente”. (párr. 16).

Esta ventaja del liderazgo transformacional está relacionada con el facultamiento y la delegación que otorgan estos líderes a sus colaboradores, lo que les permite crecer de manera profesional.

#### **2.1.5.4. Productividad**

Esneca (2021) resalta la productividad como una ventaja adicional del liderazgo transformacional y la explica de la siguiente manera: “La satisfacción por poder tomar decisiones y progresar profesionalmente hace que, mezclada con la motivación, los trabajadores muestren más interés por sus objetivos y aumenten su productividad en sus puestos”. (párr. 17).

Esta última ventaja del liderazgo transformacional menciona que los colaboradores se vuelvan más productivos al sentirse más motivados en sus organizaciones.

De acuerdo con lo indicado por Esneca (2021), se puede concluir que el liderazgo transformacional aporta múltiples beneficios a las organizaciones al fomentar un entorno de trabajo participativo, motivador y enfocado en el crecimiento de la organización y también de los colaboradores, lo cual redundará en un incremento significativo en la productividad y en el desempeño laboral.

#### ***2.1.6. Desventajas del liderazgo transformacional***

A pesar de las múltiples ventajas que el liderazgo transformacional ofrece a las organizaciones y a los colaboradores, Villar (2024), recopiló una serie de desventajas que a continuación se detallan:

##### **2.1.6.1. Puede ser difícil de implementar**

Villar (2024) menciona lo siguiente sobre la dificultad para implementarlo:

Una de las principales desventajas del liderazgo transformacional es que puede ser difícil de implementar. Los líderes transformacionales necesitan tener una visión clara y un enfoque sólido para lograr el cambio. También necesita el apoyo de sus seguidores y de la organización. Si no se cumplen estos requisitos, el liderazgo transformacional no puede tener el efecto deseado. (párr. 9)

Por lo tanto, implementar el liderazgo transformacional en una organización puede resultar todo un desafío, ya que requiere del apoyo de todas las partes involucradas y sin este requisito fundamental, no puede funcionar.

#### **2.1.6.2. Puede ser costoso**

Como lo plantea Villar (2024), se debe considerar el costo de implementar el liderazgo transformacional:

Otra desventaja del liderazgo transformacional es que puede ser costoso. Los líderes transformacionales necesitan invertir tiempo y esfuerzo en motivar y capacitar a sus seguidores. También necesitan el apoyo necesario para que los seguidores puedan implementar el cambio. Esto puede ser costoso para las organizaciones y puede requerir el uso de recursos adicionales. (párr. 10)

De este modo, se puede concluir que el liderazgo transformacional no es barato, al contrario, podría representar inversiones considerables de tiempo y recursos.

#### **2.1.6.3. Puede ser tiempo de consumo**

El tiempo es un recurso intangible de gran valor para las organizaciones. Implementar el liderazgo transformacional requiere de un gran esfuerzo de tiempo. La siguiente definición lo afirma:

Otra desventaja del liderazgo transformacional es que puede ser tiempo de consumo. Los líderes transformacionales necesitan invertir tiempo y esfuerzo en establecer una visión y en motivar y capacitar a sus seguidores. También necesitan establecer y hacer seguimiento de las metas y objetivos. Esto puede ser tiempo de consumo y puede requerir una gran cantidad de esfuerzo. (Villar, 2024, párr. 11)

#### **2.1.6.4. Puede ser difícil de mantener**

Implementar el liderazgo transformacional en una organización puede ser difícil de mantener con el paso del tiempo, como lo indica Villar (2024):

Otra desventaja del liderazgo transformacional es que puede ser difícil de mantener. Los líderes transformacionales necesitan invertir tiempo y esfuerzo en motivar y capacitar a sus seguidores. También necesitan establecer y hacer seguimiento de las metas y objetivos. Si no se cumplen estos requisitos, el liderazgo transformacional no puede tener el efecto deseado. (párr. 12)

En este punto se puede concluir que, el liderazgo transformacional es difícil de mantener con el paso del tiempo ya que requiere de esfuerzo y compromiso constantes, por parte de los líderes y por parte de los colaboradores. Todas las partes involucradas deben contribuir con su grano de arena, para hacer que las cosas funcionen, de lo contrario será difícil optar por los beneficios que ofrece este estilo de liderazgo.

#### **2.1.6.5. Puede ser difícil de evaluar**

Según Villar (2024), el liderazgo transformacional puede ser difícil de evaluar, según se indica en la siguiente afirmación:

Otra desventaja del liderazgo transformacional es que puede ser difícil de evaluar. Los líderes transformacionales necesitan invertir tiempo y esfuerzo en establecer una visión y en motivar y capacitar a sus seguidores. También necesitan establecer y hacer seguimiento de las metas y objetivos. Esto puede ser difícil de evaluar y puede requerir una gran cantidad de esfuerzo. (párr. 13)

Por lo anterior, el liderazgo transformacional presenta como desventaja la dificultad para evaluar y dar seguimiento constante a las metas y objetivos trazados.

El liderazgo transformacional, en conclusión requiere de esfuerzo y compromiso, para lograr mantenerlo con el paso del tiempo y aunque se han enumerado valiosas ventajas de este estilo, no se pueden pasar por alto, las desventajas que indican los autores que se puede incurrir

a la hora de tratar de implementarlo, tales como el tiempo, el costo y el esfuerzo que requiere. Estos aspectos deben considerarse a la hora de intentar desarrollar el liderazgo transformacional en una organización.

### 2.1.7. Componentes del liderazgo transformacional

Varios autores han identificado que el liderazgo transformacional está compuesto por cuatro componentes. Al respecto, Iberdrola (2021) señala los siguientes puntos clave, ilustrados en la siguiente figura:

**Figura 1.** Los componentes del liderazgo transformacional



Fuente: Iberdrola (2021, párr. 4).

**Motivación inspiracional:** El líder articula una visión e inspira a sus seguidores.

**Influencia idealizada:** El líder, de la mano de unos elevados estándares éticos, infunde respeto y confianza.

**Estimulación intelectual:** El líder apuesta por los cambios y solicita a sus colaboradores ideas.

**Consideración individualizada:** El líder tiene en cuenta las necesidades y preocupaciones de sus seguidores. (Iberdrola, 2021, párr. 9)

De acuerdo con lo anterior, se refleja la importancia que tiene el liderazgo transformacional mediante la interacción de estos cuatro componentes. Estos elementos crean un entorno de liderazgo sólido y promueven un ambiente saludable para el crecimiento de la propia organización y de los propios colaboradores.

### ***2.1.8. Tipos de liderazgo transformacional***

El liderazgo transformacional presenta tres tipos diferentes de acuerdo con investigaciones realizadas por diversos autores. Personio (2022) describe estos tres tipos, según el tipo de estímulo que utilizan: positivo, negativo o intrínseco:

**Estimulación positiva:** La estimulación positiva forma parte del llamado pensamiento positivo, es decir, de la capacidad de centrarse en los aspectos positivos de las cosas. En este sentido, podemos decir que es un tipo de motivación bastante común y conocida. Se basa en el principio de que incluso los fracasos dan lugar a experiencias valiosas. Parte fundamental de la tarea de un buen líder transformacional es reconocer esas experiencias y hacerlas notar.

**Estimulación negativa:** La estimulación positiva alivia la frustración concentrándose en aquello que salió bien. La estimulación negativa, por el contrario, se concentra en aquello que podría haber salido peor. La idea es ayudar al colaborador a enmarcar su fracaso dentro de un contexto más amplio. Esa nueva perspectiva ayuda a desdramatizarlo y a no concentrarse en él más de lo necesario.

**Estimulación intrínseca:** Cada individuo tiene formas de automotivarse. Algunos son llevados por la curiosidad, otros por el reconocimiento, otros por el miedo al fracaso. En general, las personas más exitosas desarrollan circuitos de

autoestímulo, que les permiten embarcarse en tareas ambiciosas y difíciles. El secreto está en hacer coincidir, de alguna manera, los deberes con los intereses o las pasiones. La estimulación intrínseca consiste en aprovechar estos aspectos particulares de cada persona para construir una motivación personalizada, auténtica y eficaz. (párr. 12)

Lo anterior expresa que el liderazgo transformacional puede manifestarse a través de tres tipos de estímulos: el positivo, el negativo y el intrínseco. Cada uno de ellos contiene un enfoque particular que busca motivar a los colaboradores de una organización. Estos tres tipos no son excluyentes, sino herramientas que un líder transformacional puede combinar de manera estratégica para lograr los resultados esperados.

### ***2.1.9. Razones del por qué el liderazgo transformacional es tan efectivo***

Anteriormente se mencionaron ventajas del liderazgo transformacional. De forma complementaria, se han encontrado razones muy válidas e importantes de rescatar, sobre el porqué este estilo de liderazgo es tan efectivo. Robbins y Judge (2023) agrupa esas razones mediante los siguientes mecanismos:

**Mecanismo afectivo o actitudinal:** los enfoques transformacionales promueven estados de ánimo, emociones, satisfacción laboral, compromiso organizacional y sentimientos de bienestar positivos en los empleados.

**Mecanismo de motivación:** los enfoques de transformación los motivan, se vuelven más seguros y comprometidos y están dispuestos a dedicar más tiempo y esfuerzo.

**Mecanismo de identificación:** los enfoques transformacionales los llevan a identificarse personalmente con el líder, sus valores e identidad, así como con el equipo u organización.

**Mecanismo de intercambio social:** los enfoques transformacionales mejoran la calidad del intercambio y la relación entre líderes y seguidores (es decir, el intercambio líder-miembro). Los seguidores también tienen más probabilidades de percibir que cuentan con el apoyo del líder, el equipo y/o la organización.

**Mecanismo de mejora de la justicia:** los enfoques transformacionales mejoran las percepciones de equidad, motivando a los seguidores a contribuir y confiar más en el líder, el equipo y la organización. (p. 383)

Por lo anterior, se puede afirmar que el liderazgo transformacional es altamente efectivo porque impacta positivamente a los colaboradores a través de distintos mecanismos. Cada mecanismo evidencia como la influencia de este estilo liderazgo repercute de manera directa en toda la organización.

### ***2.1.10. Formas en que el liderazgo transformacional impacta a los subordinados***

Siguiendo la línea de beneficios y ventajas que ofrece el liderazgo transformacional, existen tres formas significativas que se ponen de manifiesto cuando los líderes o gerentes transforman a sus subordinados, como lo afirman Jones y George (2019):

Los gerentes transformacionales logran que sus subordinados estén plenamente conscientes de la importancia que sus puestos tienen para la organización y cuán necesario es que ellos los desempeñen lo mejor que puedan para que la organización logre alcanzar sus metas.

Los gerentes transformacionales logran que sus subordinados estén conscientes de sus necesidades personales de crecimiento, desarrollo y realización.

Los gerentes transformacionales motivan a sus subordinados para que trabajen en bien de toda la organización y no sólo para su interés o beneficios personales.

(p. 473)

En referencia a lo anterior, el liderazgo transformacional impacta significativamente a los subordinados o colaboradores, al generar conciencia sobre su importancia dentro de la organización, fomentar su desarrollo y motivarlos a trabajar en beneficio del equipo. Se genera mucha confianza en los colaboradores con relación a sus líderes, lo que hace que se sientan altamente motivados.

### **2.1.11. Cuestionario Multifactorial del Liderazgo Transformacional MLQ-5X**

El Cuestionario Multifactorial del liderazgo transformacional, MLQ-5X por sus siglas en inglés, es un instrumento ampliamente validado, integrado por cuatro dimensiones o componentes. Este instrumento se utiliza frecuentemente para medir la existencia del liderazgo en empresas y organizaciones.

En palabras de Molina (2020), define el cuestionario de la siguiente forma: “es un instrumento ampliamente validado, capaz de capturar mediante la medición de un conjunto de factores que se describen...” (p. 57), mismos factores que se detallaron anteriormente en el tema de componentes del liderazgo transformacional. Así mismo, Molina (2020), afirma que este cuestionario sirve “para medir conductas de liderazgo y ha sido objeto de reiterados y ampliados estudios de validación reportados en la literatura, así como diversos estudios sobre liderazgo en organizaciones empresariales y educativas”. (p. 61).

### **2.1.12. Definición de evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es un proceso en donde se busca evaluar a un colaborador de acuerdo con ciertos parámetros. En palabras de Dessler (2022), la evaluación del desempeño significa “evaluar el desempeño actual y/o pasado de un empleado con relación a estándares de desempeño”. (p. 279).

La definición antes indicada destaca que la evaluación del desempeño permite medir el rendimiento de un colaborador, según parámetros previamente establecidos. Se puede medir el desempeño pasado y actual de un colaborador.

### **2.1.13. Beneficios de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño conlleva una serie de beneficios para diferentes actores dentro de una organización, los cuales pueden ser desglosados de la siguiente forma de acuerdo con lo indicado por Chiavenato (2019):

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

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

**Beneficios para la organización:** Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado. Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.

Intensificar la política de recursos humanos mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo. (pp. 214-215)

Lo indicado por el autor refleja una serie de beneficios para el jefe, para la persona y para la organización, que la evaluación del desempeño produce y que en conjunto contribuyen no sólo al crecimiento individual sino también organizacional, buscando la mejora continua en todas las áreas.

#### **2.1.14. Definición de gestión del desempeño humano**

La gestión del desempeño humano se refiere a la manera en que los colaboradores realizan sus funciones dentro de la organización. En palabras de Chiavenato (2020), la gestión del desempeño humano significa:

La gestión del desempeño implica un proceso que afecta significativamente el éxito organizacional porque congrega a los gerentes como líderes y a los colaboradores a fin de que trabajen unidos para satisfacer las expectativas y reexaminar resultados concretos. Constituye la parte más estrechamente relacionada con la actividad del colaborador en la empresa. (p. 246)

La definición antes indicada destaca que la gestión del desempeño humano es un elemento clave del éxito organizacional, ya que permite justamente alinear los esfuerzos de cada colaborador con los objetivos de la organización, con el propósito de mejorar la productividad.

#### **2.1.15. Etapas de la gestión del desempeño humano**

La gestión del desempeño humano se compone de cuatro etapas, las cuales, según Chiavenato (2020) se describen a continuación y se ilustran en la siguiente figura:

**Figura 2. Etapas de la gestión del desempeño humano**

Planeación	Implementación	Liderazgo y ejecución	Realimentación
Definición del ecosistema Modelado del trabajo Variedad Autonomía Significado Identidad Realimentación Acompañamiento Definición de objetivos Escenarios futuros Indicadores Métricas Propuesta de valor	Preparación de los liderazgos Construcción de ecosistema Capacitación y desarrollo de los colaboradores Incentivos Instrumentalización Herramientas de trabajo Software Aplicaciones Tecnologías Administración por objetivos	Estilo de administración Desempeño Creación de valor Apoyo y sostén Supervisión Acompañamiento Orientación Motivación Incentivos Interacciones Conexiones Agilidad	Realimentación constante Revisión del desempeño Evaluación de resultados Metas alcanzadas Mapeo del perfil de las competencias Asesoría Desarrollo Incentivos Recompensas Escenarios futuros Previsiones

Fuente: Chiavenato (2020, p. 247).

### 2.1.15.1. Planeación

Esta etapa se relaciona con la definición del ecosistema de la organización, la forma de trabajar y la definición de objetivos, entre otros aspectos. Chiavenato (2020) menciona lo siguiente sobre la planeación: “Abarca toda la definición del ecosistema que implicará a los talentos en el desempeño de sus actividades”. (p. 246).

Por lo tanto, una adecuada planeación es fundamental, ya que establece las bases necesarias para que el desempeño se desarrolle de la mejor manera posible.

### 2.1.15.2. Implementación

Esta etapa se relaciona con la organización de todos los medios necesarios para que el desempeño sea posible, como por ejemplo la capacitación y el desarrollo de los colaboradores. Chiavenato (2020) menciona lo siguiente sobre la etapa de implementación:

Es la etapa que se refiere a la organización y la implementación de los medios necesarios para que el desempeño sea posible. Necesariamente toma en cuenta las competencias, de un lado las que requieren entrenamiento, capacitación y actitudes, y de otro lado la disponibilidad de recursos, como instalaciones, herramientas, instrumentos y tecnologías. (p. 248)

### **2.1.15.3. Liderazgo y ejecución**

Esta etapa se relaciona con el estilo de administración, el acompañamiento y la orientación que se le brindan a los colaboradores. Chiavenato (2020) menciona lo siguiente sobre el liderazgo y la ejecución:

Es la etapa de la dirección y el liderazgo que dinamiza y energiza el desempeño de los talentos y los equipos, la cual involucra el apoyo y la orientación del líder, el entrenamiento, la capacitación, una realimentación continua e intensa, la motivación, los incentivos, el entusiasmo, el reconocimiento y muchas recompensas por el camino. Se trata de la etapa más crítica, delicada e importante de la gestión del desempeño humano. (p. 248)

En conclusión, la etapa de liderazgo y ejecución es la etapa más crucial e importante de la gestión del desempeño humano, ya que su correcta implementación garantiza un entorno de trabajo dinámico y enriquecedor.

### **2.1.15.4. Realimentación**

Esta etapa se relaciona con una evaluación y realimentación constante, que procuran identificar oportunidades de mejora con el objetivo de optimizar el desempeño de los colaboradores. Chiavenato (2020) menciona lo siguiente sobre la etapa de realimentación:

En esta etapa se recoge el rendimiento de la inversión realizada en el desempeño humano, la cual sustituye al viejo concepto de evaluación del desempeño. Se trata de analizar objetivamente lo que se ha logrado en términos de resultados, de ser posible en tiempo real o, por lo menos, diaria o semanalmente, pero jamás en plazos muy largos, por medio de una relación estrecha entre el administrador y el colaborador. (p. 248)

En conclusión, la etapa de realimentación requiere de un análisis objetivo de los resultados que realmente se lograron y esa realimentación debe realizarse en el menor tiempo posible y no dejar pasar periodos muy largos.

Estas cuatro etapas se combinan entre sí, para promover una adecuada gestión del desempeño humano, de una forma ordenada, clara y concisa, que permita a los administradores evaluar objetivamente a sus colaboradores, de manera tal que se contemplen todos los aspectos necesarios para que la organización mejore en todas sus facetas.

### **2.1.16. Objetivos del desempeño**

Los objetivos del desempeño están diseñados para optimizar distintos aspectos clave dentro de una organización. Chiavenato (2019) los define de la siguiente forma:

**Calidad:** producción totalmente exenta de errores ofreciendo productos y servicios dentro de las especificaciones.

**Velocidad:** prontitud y tiempo de entrega reducido.

**Confiabilidad:** producción correcta y entrega segura y confiable.

**Flexibilidad:** a través de la capacidad de mejora continua y la innovación en productos y servicios. (p. 207)

En conclusión, establecer objetivos claros y bien definidos, resulta esencial para mejorar el desempeño y garantizar el éxito de una organización en el largo plazo, situación que requiere del apoyo de todos los niveles jerárquicos.

### **2.1.16. Proceso de evaluación del desempeño**

El proceso de evaluación del desempeño es un concepto dinámico, puesto que los colaboradores se evalúan de manera constante. Chiavenato (2019) lo representa de la siguiente manera:

**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 y planeación del desempeño de la persona.  
(p. 206)

Por lo tanto, el proceso de evaluación del desempeño es un ciclo continuo que permite medir el desempeño de los colaboradores dentro de la organización, el cual, a través de una realimentación constante, busca optimizar el desempeño individual y colectivo.

### ***2.1.17. Competencias de la evaluación del desempeño***

Las competencias de la evaluación del desempeño son las habilidades que adquieren los colaboradores, para mejorar su rendimiento laboral. Chiavenato (2019) destaca la importancia de estas competencias de la siguiente forma:

**Competencia personal:** la capacidad personal para aprender y absorber nuevos conocimientos y habilidades

**Competencia tecnológica:** la capacidad para asimilar el conocimiento de las distintas técnicas que se necesitan para el desempeño general y la multifuncionalidad.

**Competencia metodológica:** la capacidad para emprender y la iniciativa para resolver problemas de diversa índole. Algo como un espíritu emprendedor que resuelve problemas de forma espontánea.

**Competencia social:** la capacidad para relacionarse eficazmente con distintas personas y grupos, así como para desarrollar trabajos en equipo (p. 227)

En resumen y de acuerdo con lo que indica el autor, las competencias de la evaluación del desempeño, permiten a los colaboradores desarrollar ciertas habilidades y competencias, con la finalidad de realizar su trabajo de manera más eficaz y eficiente.

### **2.1.18. Métodos actuales de la evaluación del desempeño**

En la actualidad existen muchos métodos tradicionales para evaluar el desempeño de un colaborador. En el siguiente apartado, se presentan los métodos más actuales que se están aplicando en muchas organizaciones para medir el rendimiento o el desempeño de un colaborador. Cabe mencionar que cada método presenta ventajas y desventajas que se deben analizar específicamente. Bizneo (2024) enumeró los siguientes métodos:

1. **Autoevaluación:** La autoevaluación es un método de evaluación del desempeño reflexivo en el que empleado es quien analiza sus habilidades y competencias. Cada cierto tiempo, el trabajador se detiene a reflexionar sobre sus logros, desafíos y áreas de mejora. Este método fomenta la autocrítica y el autoconocimiento.
2. **Evaluación por pares:** La evaluación por pares es un método de evaluación del desempeño en el que los compañeros de trabajo evalúan el rendimiento de un individuo. Este tipo de evaluación puede ofrecer una visión única sobre el desempeño del empleado, ya que los compañeros interactúan de cerca y pueden tener una percepción más precisa de las habilidades y competencias faltantes.
3. **Evaluación jerárquica:** La evaluación jerárquica se refiere a la evaluación del desempeño realizada por los superiores inmediatos del empleado. Este método es probablemente el más común y ampliamente utilizado. No obstante, dentro de este tipo de evaluación, se pueden combinar distintas técnicas que dan lugar a diferentes enfoques. Incluye los siguientes tipos:
  - **Evaluación 90°:** La evaluación 90° sucede cuando es el superior directo quien evalúa el desempeño de sus subordinados. Esta evaluación se centra en la observación directa del rendimiento laboral y puede incluir aspectos como la

calidad del trabajo, la eficiencia, la capacidad de cumplir con los plazos, entre otros.

- **Evaluación 180°:** En la evaluación 180°, además de la evaluación del superior directo, se incluye la autoevaluación del empleado. Este método proporciona una visión más completa del rendimiento laboral, ya que incluye la perspectiva del empleado sobre su propio desempeño. Son dos enfoques, que bien llevados, pueden llevar a la mejora constante y al aumento de la productividad.
  - **Evaluación 270°:** La evaluación 270° añade a la autoevaluación y la evaluación del superior, la evaluación de los compañeros. Este método proporciona una visión más completa del rendimiento laboral, y puede ayudar a identificar discrepancias entre las diferentes perspectivas y a fomentar un ambiente de trabajo más colaborativo y productivo.
  - **Evaluación 360°:** La evaluación 360° es un método de evaluación del desempeño que incluye la evaluación de los superiores, los pares, los subordinados y otros actores, como clientes o proveedores. Esta metodología tiene como objetivo proporcionar una visión integral y equilibrada del desempeño laboral.
4. **Evaluación del desempeño por objetivos:** La evaluación por objetivos se caracteriza por ser un método en el que los resultados se miden en función de los objetivos predefinidos para cada empleado.
  5. **Evaluación del desempeño por competencias:** Uno de los métodos de evaluación que más ha crecido en las últimas décadas es la evaluación por competencias. Este se centra en evaluar las habilidades, conocimientos y actitudes de los empleados en relación con las competencias que se consideran clave para su puesto de trabajo.

6. **Evaluación 1 a 1:** Otro tipo de evaluación de desempeño que pueden emplear las empresas es la evaluación one to one. Este método se basa en reuniones regulares entre el empleado y su superior directo para discutir y evaluar su rendimiento. En estas reuniones el objetivo es llegar a acuerdos para identificar áreas de mejora y proponer una hoja de ruta que permita alcanzar los objetivos propuestos.
7. **Evaluación por periodos:** Otro método de evaluar el desempeño de los empleados es mediante la evaluación por periodos, usualmente trimestrales o anuales. Este método permite una revisión sistemática y regular del rendimiento, basada en los objetivos y metas alcanzadas en un período de tiempo determinado. Los periodos pueden ser mensuales, cada 90 días, trimestrales, bianual o anual.
8. **Evaluación por prueba:** La evaluación por prueba es un método que se basa en la realización de pruebas o exámenes para evaluar el desempeño y las habilidades de los empleados. Estas pruebas pueden ser escritas, orales o prácticas, y suelen centrarse en la evaluación de habilidades y competencias específicas.
9. **Evaluación basada en la satisfacción del empleado:** Otro método de evaluación del desempeño es la evaluación basada en la satisfacción del empleado. Esta técnica prioriza la satisfacción del empleado con su desarrollo, más allá del propio rendimiento o los objetivos. La propuesta se basa en que, un empleado satisfecho con su desarrollo, será más feliz, y por lo tanto, más productivo y útil para la empresa.
10. **Evaluación por incidentes críticos:** Uno de los métodos de evaluación más desconocidos es la evaluación por incidentes críticos. Este enfoque se centra en identificar y analizar eventos o comportamientos específicos que han tenido

un impacto significativo en el rendimiento laboral. Estos incidentes pueden ser tanto positivos como negativos y se utilizan para identificar fortalezas y áreas de mejora.

11. **Evaluación basada en el comportamiento (BARS):** La Evaluación de Escalas de Calificación de Comportamiento (BARS, por sus siglas en inglés) se basa en la observación directa del comportamiento del empleado en el trabajo. En este método, se identifican comportamientos clave que son necesarios para el correcto desempeño del trabajo y se comparan con el comportamiento real del empleado.
12. **Evaluación del desempeño por costes:** Por último, otra manera de analizar el desempeño de los empleados es a través de la evaluación de desempeño por costes. Este método se basa en medir la eficiencia económica del empleado, es decir, la relación entre los costes generados por el empleado (salario, formación, recursos utilizados, etc.) y los beneficios que aporta a la empresa (ventas generadas, objetivos alcanzados, etc.) (párr. 4)

El autor ofrece una visión detallada de los métodos actuales de evaluación del desempeño. Para cada método identifica ventajas y desventajas que se deben de tomar en cuenta a la hora de querer aplicar alguno de estos métodos en una organización. No se puede afirmar que un método es más importante que otro método, ya que cada uno presenta características únicas y específicas que se deben considerar, según la naturaleza propia de cada organización.

### ***2.1.19. Otro método de evaluación del desempeño: la administración por objetivos***

El término administración por objetivos es un método de evaluación del desempeño que busca mejorar el rendimiento organizacional mediante la definición objetivos claros y medibles,

mismo que involucra la participación de todos los actores de una organización. Al respecto, Dessler (2022) indica la siguiente definición sobre la administración por objetivos:

El término administración por objetivos (MBO, por sus siglas en inglés) en general se refiere a un programa de evaluación y determinación de objetivos de varios pasos globales en la compañía. La MBO requiere que el administrador determine objetivos específicos medibles y relevantes para la organización con cada empleado, y luego analizar con frecuencia el progreso de este último hacia estos objetivos. (p. 290)

La administración por objetivos es una herramienta fundamental para mejorar el desempeño laboral, al establecer objetivos claros y medibles, las organizaciones pueden mejorar la eficiencia de sus equipos de trabajo, mediante un seguimiento constante.

### ***2.1.20. Tres puntos clave de la evaluación del desempeño***

Existen tres puntos clave en la evaluación del desempeño. Estos elementos garantizan un análisis objetivo y equitativo de las evaluaciones. Gamarra (2025) los menciona así:

**Los KPIs:** Los KPIs y objetivos a revisar deben estar fundamentados con información y datos relacionados a las funciones del puesto de trabajo que se desempeña la persona.

**Las personas:** Las personas deben conocer el plan de trabajo que se seguirá para potenciar los objetivos que necesita cumplir.

**Las personas encargadas de evaluar:** La persona encargada de evaluar debe ser el líder o mentor que ayude a las personas a mejorar y fomentar su crecimiento dentro de la empresa. (párr. 17)

En referencia al uso de indicadores de desempeño (KPIs), estos son indicadores que buscan medir el desempeño de una organización o de acciones específicas, con el objetivo fundamental de que se logren los resultados deseados, atendiendo las oportunidades de mejora.

### **2.1.21. Posibles problemas de la evaluación del desempeño**

A la hora de evaluar a un colaborador, se pueden presentar problemas o errores algunas veces frecuentes, que podrían provocar que la evaluación del desempeño no sea tan objetiva. Al respecto, Dessler (2022) enumera estos problemas de la siguiente forma:

- 1. Estándares poco claros:** Esta escala de evaluación parece objetiva; sin embargo, bien podría resultar en evaluaciones injustas, porque los rasgos y grados de mérito son ambiguos.
- 2. Efecto halo:** En la evaluación del desempeño, el problema que ocurre cuando el puntaje que un supervisor asigna a un rasgo de un subordinado sesga el puntaje de esa persona en los otros rasgos.
- 3. Tendencia central:** Tendencia para asignar puntajes a todos los empleados de la misma manera, tal como evaluarlos a todos como promedio.
- 4. Indulgencia o severidad:** El problema que ocurre cuando un supervisor tiende a asignar puntajes o todos altos o todos bajos a todos los subordinados.
- 5. Sesgo:** Tendencia a permitir que las diferencias individuales, tales como la edad, la raza y el género afecten los puntajes de evaluación que reciben los empleados. (p. 294)

En términos generales, los puntos antes mencionados deben considerarse y también deben ser tomados en cuenta a la hora de realizar las evaluaciones del desempeño, para que los evaluadores o las personas encargadas de realizarlas, no caigan en subjetividades.

### **2.1.22. Entrevista de Evaluación del desempeño**

La entrevista de evaluación del desempeño es la etapa final del proceso, en la cual tanto el evaluador como el evaluado se reúnen, para exponer los principales hallazgos resultantes de la evaluación realizada, con el objetivo de plantear alternativas de solución a las áreas susceptibles de mejora o reforzar las áreas que se están realizando bien. Según lo señalado por

Dessler (2022), sobre este concepto indica que es la: “Entrevista en la que el supervisor y el subordinado revisan la evaluación y hacen planes para remediar las deficiencias y reforzar las fortalezas”. (p. 296).

Al respecto el autor recomienda una adecuada preparación antes de estas entrevistas, ya que a la mayoría de colaboradores les resulta incómodas, por el hecho de tener que recibir realimentación.

### **2.1.23. Factores organizacionales que influyen en el desempeño**

Existen varios factores organizacionales que determinan o influyen en el desempeño de los colaboradores de una organización. Es muy importante que las organizaciones tomen en cuenta estos factores, para que puedan ser considerados dentro de sus esquemas de trabajo, con el propósito de incrementar el desempeño de los colaboradores. En este sentido, Factorial (2025) establece los siguientes factores de la organización que influyen en el desempeño:

**El liderazgo:** Un buen liderazgo, basado en la confianza y la empatía es determinante para la productividad.

**La planificación del trabajo:** Planificar bien el trabajo significa gestionar los recursos de manera ordenada, asignar las tareas a las personas adecuadas y establecer objetivos específicos y realizables.

**La metodología del trabajo:** La productividad también viene condicionada por la metodología empleada. Si el trabajo se divide por proyectos, debes analizar qué metodología es la idónea para las características del mismo.

**La remuneración y los incentivos:** De algún modo, las recompensas deben tener en cuenta el rendimiento y las características individuales de las personas para garantizar su productividad.

**El espacio y el entorno:** Es bien sabido que las condiciones del espacio de trabajo están vinculada a la productividad. Proporciona un espacio adecuado a las

necesidades con una buena iluminación, nivel de ruidos y con orden visual para hacer más llevadera la jornada laboral. (párr. 23)

Estos factores influyen directamente en el desempeño laboral. Los mismos deben ser considerados por los tomadores de decisiones, para garantizar ambientes de trabajo más productivos. Se debe intentar fomentar todas las condiciones posibles y favorables, para lograr un adecuado clima y ambiente laboral que, a final de cuentas, repercutirá en el desempeño.

## 2.2. MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual abarca los conceptos o definiciones fundamentales que se exploran durante el desarrollo del tema o que posibilita la clarificación de las distintas perspectivas.

**Liderazgo.** Robbins y Coulter (2023) indican que: “El liderazgo es el proceso de liderar un grupo e influir en ese grupo para lograr metas”. (p. 449).

**Líder.** Según Robbins y Coulter (2023): “líder es alguien que puede influir en los demás y que tiene autoridad gerencial”. (p. 449).

**Liderazgo transformacional.** Jones y George (2019) definen este concepto de la siguiente forma:

El liderazgo transformacional logra que los subordinados cobren plena conciencia de la importancia que su trabajo y desempeño tienen para la organización, así como de sus necesidades para el crecimiento personal y que los motiva a trabajar por el bien de la organización. (p. 472)

**Visión inspiradora.** Sobre este concepto, Azcona (2021) menciona:

El líder transformacional tiene una percepción clara y convincente del futuro de la organización y es capaz de articularla de manera que inspire a los demás a seguirlo. Esta visión no solo se enfoca en los objetivos de la empresa, sino que también busca crear un impacto positivo en el mundo. (párr. 5)

**Carisma.** Azcona (2021) indica que:

De igual forma, este tipo de líder muestra un carisma atrayente y es capaz de generar confianza y respeto en los integrantes del grupo. Es un buen y claro comunicador que sabe cómo conectar con las emociones de las personas y entusiasmarlas para actuar. (párr. 6)

**Inteligencia Emocional.** Azcona (2021) lo define de la siguiente manera:

Una alta inteligencia emocional es otra de sus características más destacadas, lo que le permite comprender y empatizar con los sentimientos de los demás, reaccionando de manera adecuada. Muestra comprensión hacia los otros y sabe cómo crear un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. (párr. 7)

**Capacidad de empoderamiento.** Este concepto se define de la siguiente forma: “El líder transformacional delega responsabilidades y da autonomía a sus seguidores, permitiéndoles crecer y desarrollarse profesionalmente. Confía en las habilidades de su equipo y les brinda el apoyo necesario para que puedan alcanzar su mayor potencial”. (Azcona, 2021, párr. 8).

**Motivación al logro.** “...un líder que establece metas ambiciosas y desafiantes para su equipo, enfocándose a impulsarlos para alcanzarlas. Es un buen entrenador que proporciona retroalimentación constructiva y reconoce los logros de las personas que forman parte de su grupo”. (Azcona, 2021, párr. 9).

**Agente de cambio.** Azcona (2021) lo define de la siguiente forma:

Un líder transformacional que no teme desafiar el status quo y está abierto a nuevas ideas y enfoques. Es un innovador que busca constantemente identificar áreas de mejora, implementar nuevas estrategias e influir en otros para adoptar cambios que conduzcan a un progreso continuo y sostenible en una organización. (párr. 10)

**Compromiso con los valores.** Azcona (2021) indica lo siguiente sobre este concepto:

Significa que actúa de acuerdo con los valores de la organización, como la integridad, la justicia y el respeto, integrándolos consistentemente en sus decisiones profesionales. Al hacerlo, establece un estándar de conducta para su equipo, fomentando un ambiente de confianza y credibilidad que guía y motiva a los demás. (párr. 11).

**Adaptabilidad.** Referente a este concepto, Azcona (2021) indica lo siguiente:

Es capaz de ajustar su enfoque y estrategias en respuesta a cambios o situaciones imprevistas. Es un buen estratega que sabe cómo tomar decisiones acertadas en un entorno cambiante. El líder transformacional no se aferra rígidamente a un solo método o plan, sino que evalúa continuamente el entorno y las circunstancias para encontrar las mejores soluciones. (párr. 12)

**Identidad Corporativa.** Esneca (2021) comenta que:

Al involucrar a todos los miembros de la plantilla, estos se sienten parte de la identidad corporativa de la empresa y desarrollan un sentimiento de pertinencia, lo que refuerza los valores, visión y misión de la empresa y sus resultados. (párr. 14)

**Implicación.** En cuanto a este concepto, Esneca (2021) indica lo siguiente:

Los miembros de la plantilla sienten que sus motivaciones son satisfechas, que son una parte importante de la empresa y que su papel es necesario para el éxito. Así, se muestran más implicados con la empresa y su nivel de productividad se mantiene elevado. (párr. 15)

**Empoderamiento.** Esneca (2021) indica que: “En el liderazgo transformacional, los líderes transfieren “poderes” a sus empleados para que puedan “experimentar” con herramientas innovadoras para conseguir sus objetivos. En este sentido, los trabajadores se sienten

empoderados para seguir desarrollando sus conocimientos y mejorando profesionalmente”. (párr. 16).

**Productividad.** “La satisfacción por poder tomar decisiones y progresar profesionalmente hace que, mezclada con la motivación, los trabajadores muestren más interés por sus objetivos y aumenten su productividad en sus puestos”. (Esneca, 2021, párr. 17).

**Motivación Inspiracional.** “El líder articula una visión e inspira a sus seguidores”. (Iberdrola, 2021, párr. 9).

**Estimulación Intelectual.** “El líder, de la mano de unos elevados estándares éticos, infunde respeto y confianza”. (Iberdrola, 2021, párr. 9).

**Influencia Idealizada.** Iberdrola (2021) indica que: “El líder apuesta por los cambios y solicita a sus colaboradores ideas”. (párr. 9).

**Consideración Individualizada.** Iberdrola (2021) indica que: “El líder tiene en cuenta las necesidades y preocupaciones de sus seguidores”. (párr. 9).

**Estimulación positiva.** Según Personio (2022), lo define de esta manera:

La estimulación positiva forma parte del llamado pensamiento positivo, es decir, de la capacidad de centrarse en los aspectos positivos de las cosas. En este sentido, podemos decir que es un tipo de motivación bastante común y conocida. Se basa en el principio de que incluso los fracasos dan lugar a experiencias valiosas. Parte fundamental de la tarea de un buen líder transformacional es reconocer esas experiencias y hacerlas notar. (párr. 12)

**Estimulación negativa.** Personio (2022) indica que:

La estimulación positiva alivia la frustración concentrándose en aquello que salió bien. La estimulación negativa, por el contrario, se concentra en aquello que podría haber salido peor. La idea es ayudar al colaborador a enmarcar su fracaso dentro de un contexto más amplio. Esa nueva perspectiva ayuda a desdramatizarlo y a no concentrarse en él más de lo necesario. (párr. 12)

**Estimulación intrínseca.** Personio (2022) menciona lo siguiente:

Cada individuo tiene formas de automotivarse. Algunos son llevados por la curiosidad, otros por el reconocimiento, otros por el miedo al fracaso. En general, las personas más exitosas desarrollan circuitos de autoestímulo, que les permiten embarcarse en tareas ambiciosas y difíciles. El secreto está en hacer coincidir, de alguna manera, los deberes con los intereses o las pasiones. La estimulación intrínseca consiste en aprovechar estos aspectos particulares de cada persona para construir una motivación personalizada, auténtica y eficaz. (párr. 12)

**Mecanismo afectivo.** “Los enfoques transformacionales promueven estados de ánimo, emociones, satisfacción laboral, compromiso organizacional y sentimientos de bienestar positivos en los empleados”. (Robbins y Judge, 2023, p. 383).

**Mecanismo de motivación.** “Los enfoques de transformación los motivan, se vuelven más seguros y comprometidos y están dispuestos a dedicar más tiempo y esfuerzo”. (Robbins y Judge, 2023, p. 383).

**Mecanismo de identificación.** “Los enfoques transformacionales los llevan a identificarse personalmente con el líder, sus valores e identidad, así como con el equipo u organización”. (Robbins y Judge, 2023, p. 383).

**Mecanismo de intercambio social.** Robbins y Judge (2023), lo definen de la siguiente forma:

Los enfoques transformacionales mejoran la calidad del intercambio y la relación entre líderes y seguidores (es decir, el intercambio líder-miembro). Los seguidores también tienen más probabilidades de percibir que cuentan con el apoyo del líder, el equipo y/o la organización. (p. 383)

**Mecanismo de mejora de la justicia.** Según Robbins y Judge (2023): “los enfoques transformacionales mejoran las percepciones de equidad, motivando a los seguidores a contribuir y confiar más en el líder, el equipo y la organización”. (p. 383).

**Cuestionario Multifactorial del liderazgo transformacional.** “Sirve para medir conductas de liderazgo y ha sido objeto de reiterados y ampliados estudios de validación reportados en la literatura, así como diversos estudios sobre liderazgo en organizaciones empresariales y educativas”. (Molina, 2020, p. 61).

**Evaluación del desempeño.** “evaluar el desempeño actual y/o pasado de un empleado con relación a estándares de desempeño”. (Dessler, 2022, p. 279).

**Gestión del desempeño humano.** Chiavenato (2020) lo define de la siguiente forma:

La gestión del desempeño implica un proceso que afecta significativamente el éxito organizacional porque congrega a los gerentes como líderes y a los colaboradores a fin de que trabajen unidos para satisfacer las expectativas y reexaminar resultados concretos. Constituye la parte más estrechamente relacionada con la actividad del colaborador en la empresa. (p. 246)

**Planeación.** Chiavenato (2020) menciona que: “Abarca toda la definición del ecosistema que implicará a los talentos en el desempeño de sus actividades”. (p. 246).

**Implementación.** Chiavenato (2020), indica lo siguiente en relación con este concepto:

Es la etapa que se refiere a la organización y la implementación de los medios necesarios para que el desempeño sea posible. Necesariamente toma en cuenta las competencias, de un lado las que requieren entrenamiento, capacitación y actitudes, y de otro lado la disponibilidad de recursos, como instalaciones, herramientas, instrumentos y tecnologías. (p. 248)

**Liderazgo y ejecución.** Chiavenato (2020) indica que:

Es la etapa de la dirección y el liderazgo que dinamiza y energiza el desempeño de los talentos y los equipos, la cual involucra el apoyo y la orientación del líder,

el entrenamiento, la capacitación, una realimentación continua e intensa, la motivación, los incentivos, el entusiasmo, el reconocimiento y muchas recompensas por el camino. Se trata de la etapa más crítica, delicada e importante de la gestión del desempeño humano. (p. 248)

**Realimentación.** Chiavenato (2020) indica que:

En esta etapa se recoge el rendimiento de la inversión realizada en el desempeño humano, la cual sustituye al viejo concepto de evaluación del desempeño. Se trata de analizar objetivamente lo que se ha logrado en términos de resultados, de ser posible en tiempo real o, por lo menos, diaria o semanalmente, pero jamás en plazos muy largos, por medio de una relación estrecha entre el administrador y el colaborador. (p. 248)

**Calidad.** Chiavenato (2019) se refiere a este concepto de la siguiente forma: “producción totalmente exenta de errores ofreciendo productos y servicios dentro de las especificaciones”. (p. 207).

**Velocidad.** Chiavenato (2019) indica lo siguiente en relación con este concepto: “prontitud y tiempo de entrega reducido”. (p. 207).

**Confiabilidad.** Según Chiavenato (2019) se refiere a la: “producción correcta y entrega segura y confiable”. (p. 207).

**Flexibilidad.** “a través de la capacidad de mejora continua y la innovación en productos y servicios”. (Chiavenato, 2019, p. 207).

**Autoevaluación.** Según Bizneo (2024) indica que:

La autoevaluación es un método de evaluación del desempeño reflexivo en el que empleado es quien analiza sus habilidades y competencias. Cada cierto tiempo, el trabajador se detiene a reflexionar sobre sus logros, desafíos y áreas de mejora. Este método fomenta la autocrítica y el autoconocimiento. (párr. 6)

**Evaluación por pares.** Bizneo (2024) lo define de la siguiente forma:

La evaluación por pares es un método de evaluación del desempeño en el que los compañeros de trabajo evalúan el rendimiento de un individuo. Este tipo de evaluación puede ofrecer una visión única sobre el desempeño del empleado, ya que los compañeros interactúan de cerca y pueden tener una percepción más precisa de las habilidades y competencias faltantes. (párr. 10)

**Evaluación jerárquica.** Bizneo (2024) indica que:

La evaluación jerárquica se refiere a la evaluación del desempeño realizada por los superiores inmediatos del empleado. Este método es probablemente el más común y ampliamente utilizado. No obstante, dentro de este tipo de evaluación, se pueden combinar distintas técnicas que dan lugar a diferentes enfoques. (párr. 14)

**Evaluación 90°.** Bizneo (2024) la define de la siguiente forma:

La evaluación 90° sucede cuando es el superior directo quien evalúa el desempeño de sus subordinados. Esta evaluación se centra en la observación directa del rendimiento laboral y puede incluir aspectos como la calidad del trabajo, la eficiencia, la capacidad de cumplir con los plazos, entre otros. (párr. 15)

**Evaluación 180°.** Bizneo (2024) indica lo siguiente:

En la evaluación 180°, además de la evaluación del superior directo, se incluye la autoevaluación del empleado. Este método proporciona una visión más completa del rendimiento laboral, ya que incluye la perspectiva del empleado sobre su propio desempeño. Son dos enfoques, que bien llevados, pueden llevar a la mejora constante y al aumento de la productividad. (párr. 18)

**Evaluación 270°.** Bizneo (2024) la define así:

La evaluación 270° añade a la autoevaluación y la evaluación del superior, la evaluación de los compañeros. Este método proporciona una visión más completa del rendimiento laboral, y puede ayudar a identificar discrepancias entre las

diferentes perspectivas y a fomentar un ambiente de trabajo más colaborativo y productivo. (párr. 21)

**Evaluación 360°.** Bizneo (2024) indica que:

La evaluación 360° es un método de evaluación del desempeño que incluye la evaluación de los superiores, los pares, los subordinados y otros actores, como clientes o proveedores. Esta metodología tiene como objetivo proporcionar una visión integral y equilibrada del desempeño laboral. (párr. 24)

**Evaluación del desempeño por objetivos.** Bizneo (2024) la define de la siguiente forma: “La evaluación por objetivos se caracteriza por ser un método en el que los resultados se miden en función de los objetivos predefinidos para cada empleado”. (párr. 24).

**Evaluación del desempeño por competencias.** Bizneo (2024) la define así:

Uno de los métodos de evaluación que más ha crecido en las últimas décadas es la evaluación por competencias. Este se centra en evaluar las habilidades, conocimientos y actitudes de los empleados en relación con las competencias que se consideran clave para su puesto de trabajo. (párr. 29)

**Evaluación 1 a 1.** Bizneo (2024) se refiere a esta definición de esta forma:

Otro tipo de evaluación de desempeño que pueden emplear las empresas es la evaluación one to one. Este método se basa en reuniones regulares entre el empleado y su superior directo para discutir y evaluar su rendimiento. En estas reuniones el objetivo es llegar a acuerdos para identificar áreas de mejora y proponer una hoja de ruta que permita alcanzar los objetivos propuestos. (párr. 35)

**Evaluación por periodos.** Bizneo (2024) indica lo siguiente:

Otro método de evaluar el desempeño de los empleados es mediante la evaluación por periodos, usualmente trimestrales o anuales. Este método permite una revisión sistemática y regular del rendimiento, basada en los objetivos y metas

alcanzadas en un período de tiempo determinado. Los periodos pueden ser mensuales, cada 90 días, trimestrales, bianual o anual. (párr. 39)

**Evaluación por prueba.** Bizneo (2024) se refiere a este concepto, indicando que:

La evaluación por prueba es un método que se basa en la realización de pruebas o exámenes para evaluar el desempeño y las habilidades de los empleados. Estas pruebas pueden ser escritas, orales o prácticas, y suelen centrarse en la evaluación de habilidades y competencias específicas. (párr. 43)

**Evaluación basada en la satisfacción del empleado.** Bizneo (2024) se refiere a esta definición, de esta forma:

Otro método de evaluación del desempeño es la evaluación basada en la satisfacción del empleado. Esta técnica prioriza la satisfacción del empleado con su desarrollo, más allá del propio rendimiento o los objetivos. La propuesta se basa en que, un empleado satisfecho con su desarrollo, será más feliz, y por lo tanto, más productivo y útil para la empresa. (párr. 47)

**Evaluación basada en la satisfacción del empleado.** Bizneo (2024) indica lo siguiente:

Uno de los métodos de evaluación más desconocidos es la evaluación por incidentes críticos. Este enfoque se centra en identificar y analizar eventos o comportamientos específicos que han tenido un impacto significativo en el rendimiento laboral. Estos incidentes pueden ser tanto positivos como negativos y se utilizan para identificar fortalezas y áreas de mejora. (párr. 51)

**Evaluación basada en el comportamiento (BARS).** Bizneo (2024) la define así:

La Evaluación de Escalas de Calificación de Comportamiento (BARS, por sus siglas en inglés) se basa en la observación directa del comportamiento del empleado en el trabajo. En este método, se identifican comportamientos clave que son necesarios para el correcto desempeño del trabajo y se comparan con el comportamiento real del empleado. (párr. 55)

**Evaluación basada en el comportamiento (BARS).** Bizneo (2024) indica que:

Por último, otra manera de analizar el desempeño de los empleados es a través de la evaluación de desempeño por costes. Este método se basa en medir la eficiencia económica del empleado, es decir, la relación entre los costes generados por el empleado (salario, formación, recursos utilizados, etc.) y los beneficios que aporta a la empresa (ventas generadas, objetivos alcanzados, etc.). (párr. 59)

**Administración por objetivos.** Dessler (2022) indica que:

El término administración por objetivos (MBO, por sus siglas en inglés) en general se refiere a un programa de evaluación y determinación de objetivos de varios pasos globales en la compañía. La MBO requiere que el administrador determine objetivos específicos medibles y relevantes para la organización con cada empleado, y luego analizar con frecuencia el progreso de este último hacia estos objetivos. (p. 290)

**Efecto Halo.** Dessler (2022) indica que: “En la evaluación del desempeño, el problema que ocurre cuando el puntaje que un supervisor asigna a un rasgo de un subordinado sesga el puntaje de esa persona en los otros rasgos”. (p. 294).

**Tendencia Central.** Dessler (2022) define este concepto como la: “Tendencia para asignar puntajes a todos los empleados de la misma manera, tal como evaluarlos a todos como promedio”. (p. 294).

**Indulgencia o severidad.** Dessler (2022) indica que es: “El problema que ocurre cuando un supervisor tiende a asignar puntajes o todos altos o todos bajos a todos los subordinados”. (p. 294).

**Sesgo.** Dessler (2022) se refiere a este concepto de esta forma: “Tendencia a permitir que las diferencias individuales, tales como la edad, la raza y el género afecten los puntajes de evaluación que reciben los empleados”. (p. 294).

## **2.3. MARCO CONTEXTUAL**

La población seleccionada para llevar a cabo esta investigación está situada en Costa Rica, concretamente en la provincia de San José, en el cantón Central, dentro del distrito de El Carmen. La investigación se desarrolla en la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), dependencia adscrita al Tribunal Supremo de Elecciones (TSE), institución pública del gobierno de Costa Rica, que se encuentra en esta localización específica.

La mayoría de los individuos que conforman esta población poseen niveles variados de educación universitaria y abarcan todas las escalas de puestos de la organización, desde los puestos más operativos y misceláneos, hasta los puestos más gerenciales y de alta dirección. Además, esta población desempeña una amplia gama de funciones administrativas, técnicas y de dirección.

### **2.3.1. Antecedentes**

#### **2.3.1.1. Reseña histórica**

Según el Tribunal Supremo de Elecciones (TSE), República de Costa Rica, versión del sitio web publicada el 04 de octubre 2016, s. f., esta institución presenta la siguiente reseña histórica:

El Tribunal Supremo de Elecciones (TSE) constituyó una de las principales innovaciones institucionales de la Constitución Política de 1949. El modelo de organización electoral costarricense constituyó un hito en el derecho público latinoamericano, pues en términos prácticos el TSE adquirió la condición de cuarto Poder del Estado, equiparándose al Poder Legislativo, al Ejecutivo y al Judicial.

El Código Electoral de 1953 complementó esa obra de ingeniería constitucional, otorgando al TSE las herramientas para organizar, dirigir y controlar los comicios por más de cinco décadas. El nuevo Código Electoral de 2009 incorporó

significativos avances, tales como la inclusión de un amplio capítulo sobre justicia electoral, reglas sobre democratización interna de los partidos políticos, la paridad y la alternancia como normas de equidad de género, la creación del Registro Electoral y del Instituto de Formación y Estudios en Democracia (IFED) dentro de la estructura del TSE y la autorización del voto de los costarricenses en el extranjero, entre otros. (Tribunal Supremo de Elecciones, República de Costa Rica, versión del sitio publicada el 04 de octubre 2016, s. f. párr. 1-4)

### **2.3.1.2. Ubicación geográfica**

La institución en donde se desarrolló esta investigación se ubica en Costa Rica, específicamente en la provincia de San José, cantón Central, distrito El Carmen, costado oeste del Parque Nacional.

## **2.3.2. Marco estratégico**

### **2.3.2.1. Misión**

Según lo indicado en el sitio web del Tribunal Supremo de Elecciones (TSE), se destaca la siguiente misión institucional: “Impartir justicia electoral, organizar y arbitrar procesos electorales transparentes y confiables, capaces por ello de sustentar la convivencia democrática, así como prestar los servicios de registración civil e identificación de los costarricenses”. (Tribunal Supremo de Elecciones TSE, República de Costa Rica, versión del sitio publicada el 04 de octubre 2016, s. f., p. 2).

### **2.3.2.2. Visión**

Por otra parte, según lo indicado en el sitio web del Tribunal Supremo de Elecciones (TSE), se destaca la siguiente visión institucional: “Ser un organismo electoral líder de Latinoamérica, tanto por su solvencia técnica como por su capacidad de promover cultura

democrática”. (Tribunal Supremo de Elecciones TSE, República de Costa Rica, versión del sitio publicada el 04 de octubre 2016, s. f., p. 2).

### 2.3.2.3. Valores

En cuanto a los valores que representan a esta institución pública, se encuentran los siguientes:

**Excelencia:** Consiste en el mejoramiento continuo de los servicios que se brinda a los usuarias/as, mediante procesos de calidad acordes con los parámetros de eficiencia, eficacia, oportunidad, capacidad y productividad, y en un ambiente donde prima el servicio al cliente, el trabajo en equipo y la calidez humana.

**Transparencia:** Es el deber de actuar con apego a la legalidad, veracidad, ética, equidad y respeto a la dignidad propia y a la de los demás, según los deberes y derechos establecidos en la normativa que atañe al TSE, y mediante el acceso y promoción de la información, como parte del mandato constitucional de rendición de cuentas.

**Honestidad:** Se refiere a la decencia en el actuar, siendo una persona recatada, pudorosa, razonable y justa; comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, de acuerdo con los valores de verdad y justicia. En su sentido más evidente, la honestidad puede entenderse como el simple respeto a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas.

**Imparcialidad:** Se refiere a atender las funciones encomendadas en el marco de la objetividad, legalidad, asertividad, neutralidad, ética, buen juicio, integridad, confianza, rectitud, autenticidad, neutralidad, y sin prejuicios personales e influencia indebida de terceros, proporcionando un trato equitativo y de respeto a las personas con quienes se interactúe.

**Responsabilidad:** Se entiende como la capacidad de las personas funcionarias de la institución para cumplir con las obligaciones y deberes que le sean

encomendadas, conforme a la normativa establecida y a los valores de exactitud, puntualidad, seriedad, compromiso, diligencia, oportunidad, control interno y sostenibilidad, así como la aceptación de las consecuencias de un hecho realizado libremente.

**Liderazgo:** Corresponde a las habilidades y capacidades que desarrollan las personas en un proceso individual y social, que se refleja en el rol que se asume para guiar a un grupo o equipo de trabajo, con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados. (Tribunal Supremo de Elecciones TSE, República de Costa Rica, versión del sitio publicada el 04 de octubre 2016, s. f., p. 2)

#### **2.3.2.4. Funciones**

Según el Tribunal Supremo de Elecciones (TSE), República de Costa Rica, versión del sitio publicada el 04 de octubre 2016, s. f., esta institución realiza las siguientes funciones:

- **Función de administración electoral:** comprende la organización, dirección y control de todos los actos relativos al sufragio. Esa tarea se realiza bajo estrictos estándares técnicos. La garantía de profesionalización y estabilidad de los funcionarios electorales ha constituido una de las mayores fortalezas de la administración electoral costarricense por más de seis décadas. Dentro de la estructura del TSE, la Dirección General de Registro Electoral y Financiamiento de Partidos Políticos tiene la mayor responsabilidad en cuanto a la gestión de las elecciones y cuenta con tres divisiones, la Coordinación de Programas Electorales, el Registro de Partidos Políticos y el Departamento de Financiamiento a los Partidos Políticos.
- **Función de registro civil:** la función registral civil preexiste al propio TSE. El Registro Civil se creó en 1888. Desde entonces concentra las funciones de registración de todos los acontecimientos de relevancia civil, incluyendo el nacimiento, la adopción, el matrimonio, el divorcio, la defunción o la

adquisición de la nacionalidad costarricense, asimismo, le corresponde la tarea de certificar dichos eventos, elaborar el padrón electoral y expedir la cédula de identidad. Los constituyentes de 1949 tuvieron el acierto de adscribir el Registro Civil al TSE, para garantizar, a partir de ese momento, la elaboración del listado de electores y del documento de identidad sobre la base sólida de los datos civiles.

- **Función jurisdiccional:** rompiendo el esquema clásico del monopolio de la función jurisdiccional en manos del Poder Judicial, la Constitución Política de 1949 asignó al TSE competencia para dictar resoluciones irrecurribles en materia electoral. Durante la primera década del siglo XXI la jurisprudencia electoral tuvo un desarrollo inédito, tanto en número como en su impacto sobre el sistema jurídico costarricense. Inclusive, vía jurisprudencia, se crearon institutos procesales como el recurso de amparo electoral. El Código Electoral de 2009 recoge, en su Título V compuesto por 51 artículos, los distintos procedimientos que se tramitan ante la jurisdicción electoral. Los magistrados y magistradas del TSE son, por ende, jueces y juezas especializados en la materia electoral, con los mismos requisitos y rango que los magistrados que integran la Corte Suprema de Justicia.
- **Función de formación en democracia:** el nuevo Código Electoral incluye, entre las tareas del TSE, la de promover valores democráticos, lo cual se ha venido convirtiendo en tendencia entre los organismos electorales de Latinoamérica. El Instituto de Formación y Estudios en Democracia es una dependencia especializada del TSE, que tiene a su cargo promover una ciudadanía activa, apoyar al sistema educativo en el desarrollo de destrezas para la vida en democracia, ofrecer capacitación electoral a los partidos políticos, administrar un Centro de Documentación que incorpore nuevas

tecnologías, realizar actividades de carácter académico y promover investigaciones sobre democracia y elecciones. (párr. 6-9)

### 2.3.2.5. Logo de la institución Tribunal Supremo de Elecciones

**Figura 3.** Logo de la institución Tribunal Supremo de Elecciones



Fuente: Tribunal Supremo de Elecciones TSE, República de Costa Rica, Versión del sitio publicada el 04 de octubre 2016, (s. f.).

### 2.3.3. Ejes y objetivos estratégicos

Según el Tribunal Supremo de Elecciones (TSE), República de Costa Rica, Versión del sitio publicada el 04 de octubre 2016, s. f., el Tribunal Supremo de Elecciones presenta los siguientes ejes y objetivos estratégicos, visualizados en la siguiente figura:

**Figura 4.** Ejes y Objetivos estratégicos del TSE

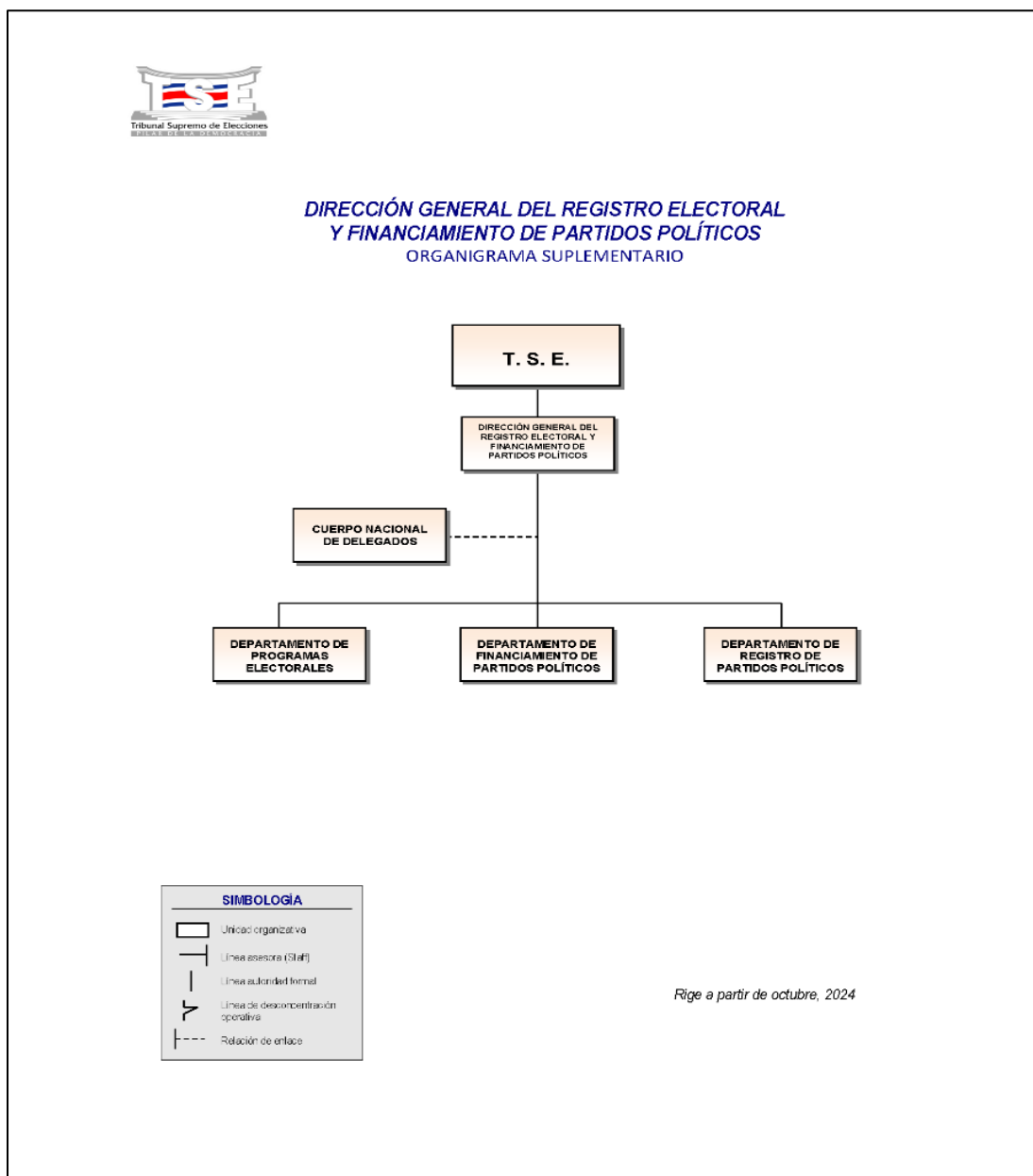
Eje	Objetivo Estratégico
I. Organización y arbitraje de procesos electorales	Robustecer la integridad de las contiendas electorales por medio del fortalecimiento al acceso a los recursos por parte de los partidos políticos, así como de la promoción de la participación electoral informada e inclusiva de la ciudadanía en esas contiendas.
II. Servicios de registración civil e identificación de personas	Fortalecer la prestación de los servicios registrales, de naturalización e identificación a todos los ciudadanos, en especial de la población en situación de vulnerabilidad, mediante la implementación de iniciativas que amplíen su cobertura y su accesibilidad.
III. Formación en democracia	Promocionar la cultura democrática en la ciudadanía, mediante el fortalecimiento de las acciones orientadas al fomento de la cultura cívica, para el ejercicio responsable de los derechos político-electorales.

Fuente: Tribunal Supremo de Elecciones TSE, República de Costa Rica, Versión del sitio publicada el 04 de octubre 2016, (s. f.).

### 2.3.4. Organigrama de la Dirección General del Registro Electoral

Según el Tribunal Supremo de Elecciones (TSE), República de Costa Rica, Versión del sitio publicada el 04 de octubre 2016, s. f., la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), presenta el siguiente organigrama, visualizado en la siguiente figura:

**Figura 5. Organigrama de la Dirección General del Registro Electoral**



Fuente: Tribunal Supremo de Elecciones TSE, República de Costa Rica, Versión del sitio publicada el 04 de octubre 2016, (s. f.).

## **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

El marco metodológico que se presenta a continuación constituye una herramienta clave para orientar de manera precisa, la ejecución de esta investigación y garantizar una adecuada interpretación de sus resultados. Este marco permite definir con claridad elementos esenciales como el enfoque de la investigación, el alcance, su diseño, el objeto de análisis, los instrumentos de recolección de datos, las variables o categorías involucradas y las estrategias utilizadas para el análisis de datos. Con esta metodología se fortalece la coherencia y la confiabilidad del proceso investigativo.

### **3.1. ENFOQUE**

Existen diversas posibilidades metodológicas dentro del ámbito de la investigación científica. Cada opción metodológica depende del enfoque y la orientación que se le otorgue al objeto según cada investigación. Para ello, los autores Hernández y Mendoza (2018), presentan tres enfoques diferentes, a saber: “el cuantitativo, el cualitativo y el mixto” (p. 4).

Como lo afirman Hernández y Mendoza (2018): “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. 41).

Las investigaciones implican seguir un proceso estructurado que comienzan con etapas bien definidas, tal como lo plantean Hernández y Mendoza (2018):

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

Ninguna de las rutas mencionadas se considera superior o más importante una que otra, su pertinencia depende exclusivamente del objetivo que se desea investigar, es decir, del problema de investigación, como lo citan Hernández y Mendoza (2018):

Por sí misma, ninguna ruta es mejor que otra, sino solo más apropiada para llegar al lugar que quieres (el que pretendes indagar, el problema de investigación) y todas requieren de diferentes herramientas (que son los métodos de investigación) y un mapa (el diseño de investigación). (p. 4)

En el ámbito de la investigación científica, la elección del enfoque metodológico es un aspecto fundamental que debe responder directamente a la naturaleza del problema de investigación. Cabe señalar lo que afirman Hernández y Mendoza (2018): “Además, la ruta a seleccionar depende de tus conocimientos y el entrenamiento que hayas recibido” (p. 4).

En ese este sentido, toda investigación debe partir de una idea clara y avanzar mediante un proceso estructurado y coherente, guiado por el enfoque más apropiado para alcanzar los objetivos planteados.

### **3.1.1. Enfoque cuantitativo**

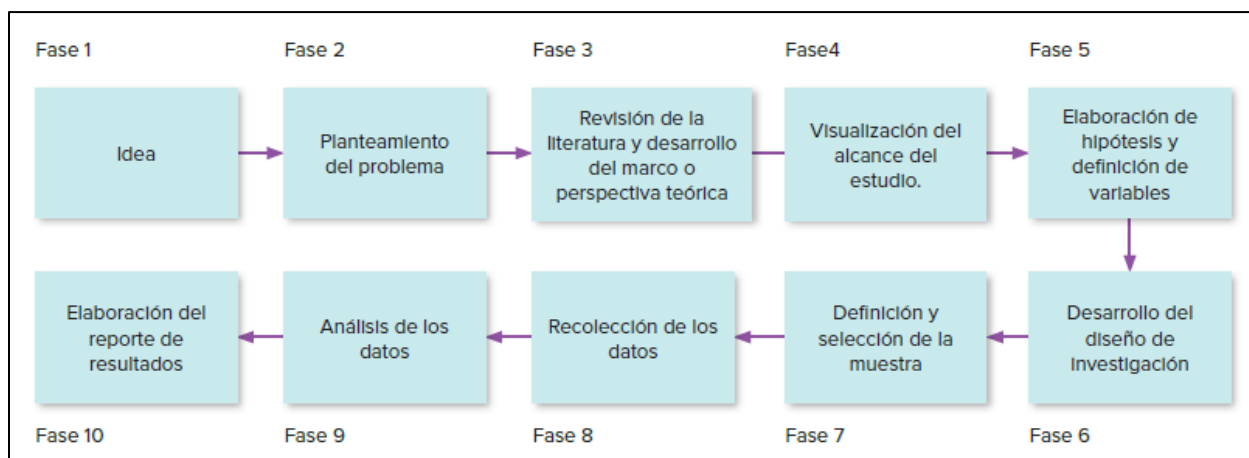
De acuerdo con lo planteado por Hernández y Mendoza (2018), el enfoque cuantitativo en la investigación se entiende como:

El significado original del término cuantitativo (del latín “quantitas”) se vincula a conteos numéricos y métodos matemáticos (Niglas, 2010). 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. Parte de una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica. De las preguntas se derivan hipótesis y determinan y definen

variables; se traza un plan para probar las primeras (diseño, que es como “el mapa de la ruta”); se seleccionan casos o unidades para medir en estas las variables en un contexto específico (lugar y tiempo); se analizan y vinculan las mediciones obtenidas (utilizando métodos estadísticos), y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. (pp. 5-6)

Para facilitar la comprensión del enfoque cuantitativo, las etapas de este enfoque se ilustran en la siguiente figura:

**Figura 6. Proceso cuantitativo**



Fuente: Hernández y Mendoza (2018, p. 6).

Bajo este esquema, el enfoque cuantitativo se distingue por su énfasis en la medición y cuantificación de datos numéricos, con el propósito de comprender fenómenos, identificar relaciones y contrastar hipótesis. Hernández y Mendoza (2018) destacan una serie de características fundamentales que definen el enfoque cuantitativo:

1. Búsqueda de la mayor objetividad posible en todo el proceso o ruta. Los fenómenos que se observan o miden no deben ser influidos por el investigador, el cual debe evitar en lo posible que sus sentimientos, creencias, deseos y tendencias afecten los resultados del estudio o interfieran en los procesos (Weil, 2017; Unrau, Grinnell y Williams, 2005).

2. En la ruta cuantitativa se sigue un patrón predecible y estructurado y se debe tener presente que las decisiones críticas sobre los métodos se toman 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 efectuadas puedan replicarse.
  4. Al final, con los estudios cuantitativos se pretende describir, explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos (variables). Esto significa que la meta principal es la prueba de hipótesis y 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, y 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. 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)

El enfoque cuantitativo se caracteriza por ser un proceso sistemático orientado a la medición y cuantificación de datos numéricos, el cual busca asegurar la objetividad en la recolección de los datos, que procuren tomar decisiones de manera objetiva y confiable.

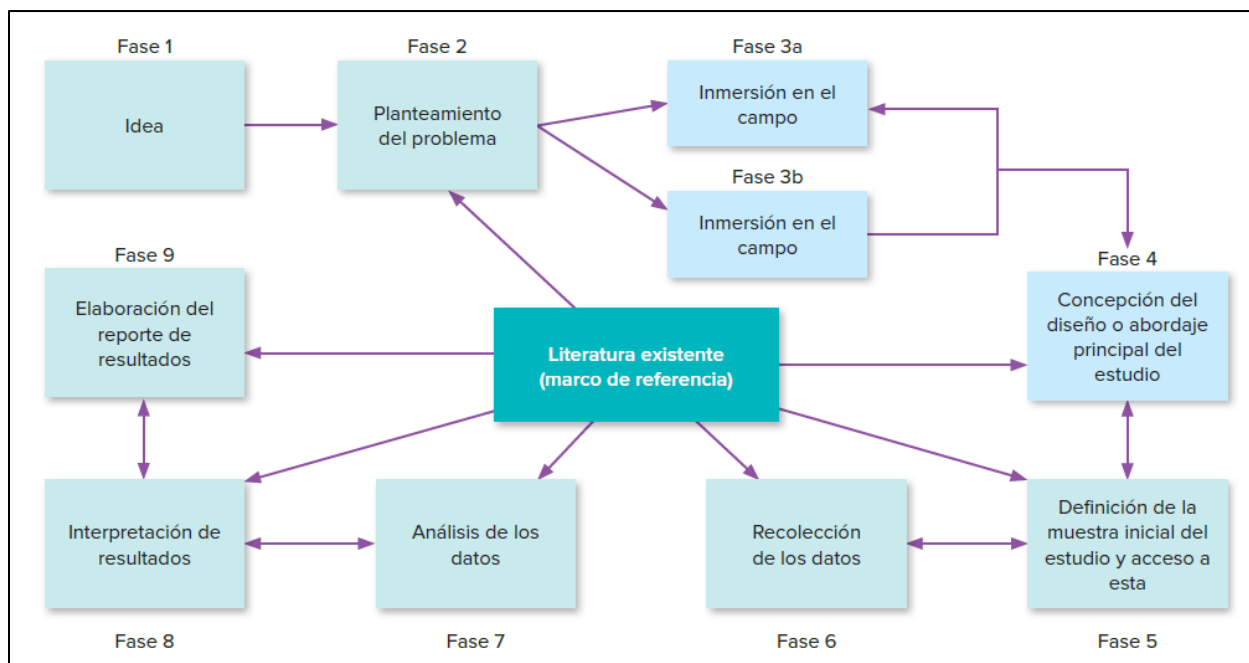
### **3.1.2. Enfoque cualitativo**

Según lo expuesto por Hernández y Mendoza (2018), el enfoque cualitativo en la investigación se define como:

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). Con el enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre. De igual forma, se plantea un problema de investigación, pero normalmente no es tan específico como en la indagación cuantitativa. Va enfocándose paulatinamente. La ruta se va descubriendo o construyendo de acuerdo con el contexto y los eventos que ocurren conforme se desarrolla el estudio. (p. 7)

En la siguiente figura se presentan las fases del proceso cualitativo, aunque es relevante aclarar, según lo indicado por los autores, que esta representación solo ofrece una aproximación, ya que el proceso es típicamente flexible.

**Figura 7. Proceso cualitativo**



*Fuente: Hernández y Mendoza (2018, p. 7).*

Las características clave del enfoque cualitativo, según Hernández y Mendoza (2018), son las siguientes:

1. El investigador plantea un problema, pero no sigue un proceso preestablecido con claridad. Sus planteamientos iniciales no son tan delimitados como en el enfoque cuantitativo y las preguntas de investigación no siempre se han conceptualizado ni definido por completo.
2. En la ruta cualitativa predomina la lógica o razonamiento inductivo, dirigiéndose de lo particular a lo general. Primero explorar y describir individualidades, para posteriormente generar teoría. Por ejemplo, en un estudio cualitativo típico, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y deriva conclusiones; posteriormente, entrevista a otro ser humano, examina esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones; posteriormente, ya que se está efectuando una narración

consecutiva de cómo se lleva a cabo un estudio cualitativo. Es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general.

3. El proceso de indagación resulta más flexible y se desplaza entre la experiencia, la acción y los resultados, por una parte; y el desarrollo de la teoría, por la otra. Su propósito es “reconstruir” la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social definido previamente. Es holístico, porque se precia de considerar el “todo” sin reducirlo al estudio de sus partes.
4. En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, sino que se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos; son un resultado del estudio.
5. La ruta cualitativa es naturalista porque: a) se estudia a los casos (personas y sus expresiones o animales) en sus contextos o ambientes naturales y en su cotidianidad, y b) porque los eventos se analizan tal y como sucedieron, es decir, su desarrollo natural, no hay manipulación ni estimulación de la realidad (Singh, 2015; Corbetta, 2007).
6. La investigación cualitativa resulta interpretativa pues pretende encontrar sentido a los fenómenos y hechos en función de los significados que las personas les otorguen. No solamente se registran sucesos objetivos.
7. En la ruta cualitativa la realidad se define a través de las interpretaciones de los participantes y del investigador respecto de sus propias realidades. De este modo, convergen varios puntos de vista, por lo menos los de los participantes, los del investigador y los que se producen mediante la interacción de todos los actores. Además, son realidades que van modificándose conforme transcurre el estudio y son las fuentes de los datos.
8. El investigador se introduce y recopila información sobre las percepciones, emociones, prioridades, vivencias, significados y cualidades de los

participantes, y construye el conocimiento, siempre consciente de que es parte del fenómeno analizado. También, le resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. Por ello, a lo largo del trayecto cualitativo adquiere un punto de vista tanto “interno” como “externo” y una doble perspectiva: analiza los aspectos explícitos, conscientes y manifiestos, así como aquellos implícitos, inconscientes y subyacentes.

9. Es así que el enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados al inicio ni completamente predeterminados. Los datos cualitativos consisten fundamentalmente en narrativas de diferentes clases: escritas, verbales, visuales (como fotografías e imágenes), auditivas (sonidos y grabaciones de audio), audiovisuales (por ejemplo, videos), artefactos, etcétera.
10. Por ello, se utilizan con flexibilidad y de acuerdo con las necesidades del estudio técnicas para recabar información, como la revisión de documentos, observación no completamente estructurada, entrevistas en profundidad, grupos de enfoque, registro de historias de vida y evaluación de experiencias individuales y compartidas. Por lo anterior, en las investigaciones cualitativas se producen datos y resultados en forma de notas, diagramas, mapas o “cuadros humanos” para generar descripciones bastante detalladas.
11. El explorador cualitativo ante todo extrae significado de los datos y no necesita reducirlos a números ni analizarlos estadísticamente, aunque el conteo de regularidades y diferencias puede utilizarse para fortalecer el análisis.
12. Los estudios cualitativos regularmente no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni obtener necesariamente muestras representativas; incluso en ocasiones no buscan

que las investigaciones se repliquen. Ante todo, se pretende que se sitúen y contextualicen los descubrimientos. (p. 9)

La investigación cualitativa es crucial para comprender la complejidad y la diversidad de la experiencia humana, ya que permite una exploración más profunda de los fenómenos sociales y humanos, así como para abordar problemas sociales, con el fin de mejorar la calidad de vida.

Como lo mencionan Hernández y Mendoza (2018): “En realidad, la ruta cualitativa representa un conjunto heterogéneo o variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos” (p. 8).

Asimismo, proporciona una perspectiva enriquecedora al respaldar los resultados obtenidos mediante enfoques cuantitativos, facilitando la creación al desarrollo de teorías, políticas y prácticas más fundamentadas y eficientes.

### **3.1.3. Proceso mixto**

El enfoque mixto en la investigación puede definirse de la siguiente manera:

Esta tercera vía para realizar investigación entrelaza a las dos anteriores (cuantitativa y cualitativa) y las mezcla, pero es más que la suma de las dos anteriores e implica su interacción y potenciación. Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008, citados por Hernández y Mendoza, 2018, p. 10)

En conclusión, el enfoque mixto representa una alternativa integral en la investigación, al combinar los métodos cuantitativos y cualitativos.

Para la presente investigación, se elige el enfoque cuantitativo como metodología principal. Este enfoque se distingue por ser un proceso sistemático enfocado en la medición y el análisis de datos numéricos, el cual tiene como propósito garantizar la objetividad en la recolección de información para facilitar una confiable toma de decisiones.

### **3.2. ALCANCE**

En el siguiente apartado, se profundizará sobre el concepto de alcance de la investigación. Según Hernández y Mendoza (2018) lo definen de la siguiente forma: “visualizar qué alcance tendrá nuestra investigación es importante para establecer sus límites conceptuales y metodológicos, así como direccionarnos en la ruta cuantitativa” (p. 104).

Dentro del enfoque cuantitativo, se distinguen cuatro tipos de alcance: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. Para la presente investigación, se proceden a definir los alcances correlacional y explicativo propios de los estudios cuantitativos, los cuales se describen a continuación:

#### **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, 2018, 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, 2018, pp. 110-112)

La investigación desarrollada muestra como objetivo general analizar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de las personas colaboradoras de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE). En función de ese objetivo, se seleccionaron dos alcances específicos.

Por un lado, se opta por el alcance correlacional, el cual tiene como finalidad identificar y analizar asociaciones entre conceptos, fenómenos, hechos o variables. Este tipo de estudio se basa en la medición precisa de las variables y en el análisis estadístico de sus posibles relaciones. En este caso, se exploró la relación entre las variables de liderazgo transformacional y desempeño laboral.

Por otro lado, se incluye el alcance explicativo, que se emplea en investigaciones cuyo propósito es identificar las causas de los sucesos, problemas o fenómenos que están siendo estudiados. Este estudio cuantitativo, busca explicar el porqué de los hechos investigados.

### 3.3. DISEÑO

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), el diseño de investigación se define como: “El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que deseas con el propósito de responder al planteamiento del problema” (p. 150).

Según lo indicado por Hernández y Mendoza (2018), los diseños utilizados en la investigación se clasifican en dos grupos:

**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, 2017). 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.

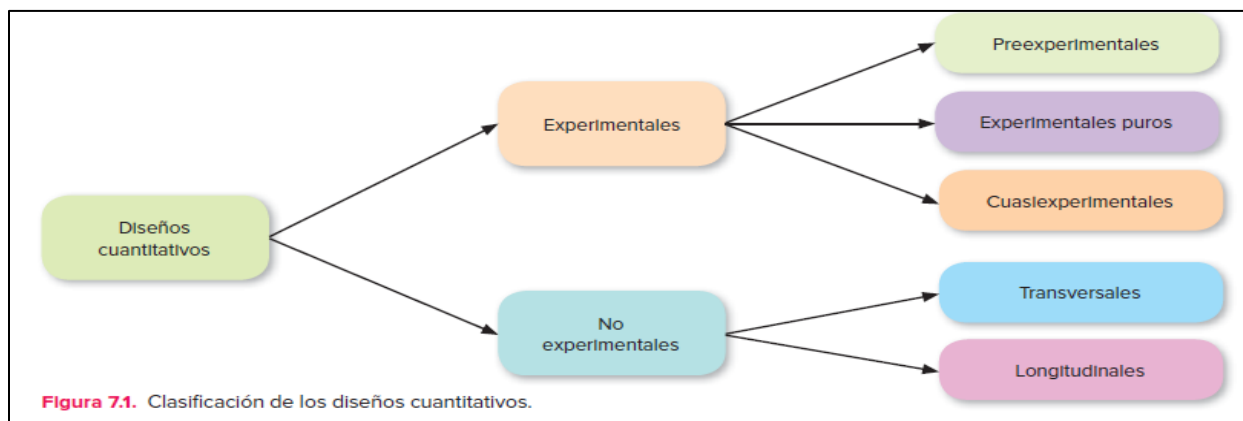
La segunda hace referencia a una investigación en la que se manipulan deliberadamente una o más variables independientes (supuestas causas antecedentes) para analizar las consecuencias que tal manipulación tiene sobre una o más variables dependientes (supuestos efectos consecuentes) dentro de una situación de control para el investigador (Privitera, 2017; Fleiss, 2013 y O'Brien, 2009). Esta definición quizá parezca compleja; sin embargo, conforme se analicen sus componentes se aclarará su sentido. Es decir, los diseños experimentales se utilizan cuando el investigador pretende establecer el posible efecto de una causa que se manipula. (pp. 151-152)

**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 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. 174)

Los diseños experimentales y no experimentales, previamente mencionados, se representan en el siguiente diagrama:

**Figura 8.** Clasificación de los diseños cuantitativos



Fuente: Hernández y Mendoza (2018, p. 151).

Hernández y Mendoza (2018) clasifica los diseños cuantitativos, no experimentales, en transversales y longitudinales. En el caso de los transversales los define de la siguiente forma:

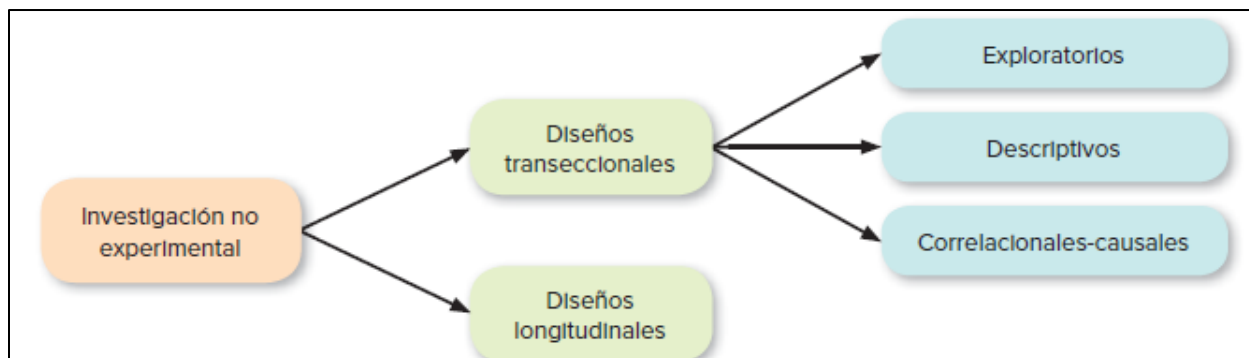
Los diseños transeccionales o transversales: recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito normalmente es:

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. 176)

El diseño de investigación transversal o transeccional se representa en la siguiente figura:

**Figura 9.** Diseños transversales



Fuente: Hernández y Mendoza (2018, p. 177).

Mendoza y Hernández (2018) señalan que los diseños transeccionales o transversales se dividen en las siguientes categorías:

**Transversal exploratorio:** Estos estudios tienen como propósito comenzar a estudiar variables potenciales en un momento específico.

**Transversal descriptivo:** Recordemos que estos estudios buscan indagar el nivel o estado de una o más variables en una población; en este caso, en un tiempo único.

**Transversal Correlacional o causal.** 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. 177-178)

Para el desarrollo de la presente investigación, se utilizó un diseño de investigación cuantitativo de tipo no experimental transversal o transeccional. Este diseño implica la recopilación de datos en un único periodo determinado de tiempo.

### 3.4. UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

La unidad de análisis, también denominada objeto de estudio, es un concepto fundamental en la investigación científica, ya que define el enfoque y alcance del estudio. Estas unidades representan los elementos del conjunto de individuos a los cuales se les aplican las mediciones o se les observan las variables de interés. Mendoza y Hernández (2018) señalan lo siguiente:

Lo primero es determinar cuál es la unidad de muestreo. Aquí el interés se centra sobre “qué” o “quiénes” se recolectarán los datos (personas u otros seres vivos, objetos, sucesos, colectividades de estudio), 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). (pp. 197-198)

La presente investigación se basa en una unidad de análisis de los funcionarios o colaboradores de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), la cual tiene su ubicación en la provincia de San José, Costa Rica. La elección de esta unidad de análisis resultó fundamental, ya que los colaboradores de esta Dirección desempeñan un papel clave en la dinámica y el funcionamiento de la organización y logística de las Elecciones Municipales y Nacionales. Además, sus acciones y características fueron consideradas de interés central para los objetivos de este estudio.

Al enfocar el análisis en el personal de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), se buscó obtener una comprensión más profunda y detallada del liderazgo transformacional y su relación con el desempeño laboral.

### 3.4.1. Población

En el contexto de la investigación, el concepto de población adquiere un significado muy importante. Mendoza y Hernández (2018), la definen como: “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 199). En el contexto de la presente investigación, se seleccionó como población de estudio a un grupo de 180 colaboradores de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), la cual tiene su ubicación en la provincia de San José, Costa Rica. La composición de esta población se detalla en la tabla 1:

**Tabla 1.** Distribución de la población

Mujeres	Hombres	Total
103	77	180

*Fuente: elaboración propia con datos brindados por la DGRE (comunicación personal, 2025).*

### 3.4.2. Muestra

Una muestra efectiva no consiste únicamente en un conjunto de individuos seleccionados al azar, sino que debe de estar conformada de manera que represente adecuadamente las características y la diversidad de la población total. Así lo señalan Hernández y Mendoza (2018) y definen este concepto de la siguiente forma: “Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta, si se desean generalizar los resultados” (p. 196).

Las estrategias de muestreo se clasifican, de forma general, en dos tipos: el muestreo probabilístico y el muestreo no probabilístico. Estos se conceptualizan 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, 2018, p. 200)

**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, 2018, p. 200)

El enfoque de muestreo seleccionado para esta investigación fue de tipo no probabilístico, debido a que, dada la amplitud de la población, se opta por trabajar con una muestra definida, mediante criterios de inclusión y exclusión que se detallarán más adelante.

Para determinar el tamaño de la muestra, se utiliza la calculadora en línea disponible en la página web de QuestionPro. Al ingresar un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5% y una población total de 180 individuos, se obtiene un tamaño de muestra de 124 participantes para esta investigación.

Es importante destacar que los colaboradores presentaron las siguientes características distintivas:

- **Género:** Hombres y mujeres.
- **Etnia:** Costarricenses.
- **Edades:** Entre los 29 a los 63 años.
- **Escolaridad:** Bachillerato en Educación Media, Técnico, Diplomado, Universitaria y Maestría.
- **Nivel socioeconómico:** Bajo-medio-alto.

### 3.4.3. Criterios de inclusión y exclusión

Los criterios de inclusión y exclusión son condiciones específicas que determinan si un individuo puede formar parte de la muestra seleccionada. Estos requisitos establecen las características que deben cumplirse o evitarse para que una persona sea considerada apta o no para participar en la investigación. En la siguiente tabla, se muestran los criterios definidos para esta investigación:

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

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Colaboradores de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE) con al menos 9 meses de laborar.	Colaboradores de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE) con menos de 9 meses de laborar.

*Fuente: elaboración propia con datos brindados por la DGRE (comunicación personal, 2025).*

### 3.4.4. Consideraciones éticas

En el marco de este estudio, los colaboradores de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE) del Tribunal Supremo de Elecciones, fueron considerados como el grupo focal de interés para la conformación de la muestra y la recolección de datos.

Asimismo, se realiza un proceso de solicitud de colaboración a estos funcionarios, con el objetivo de recopilar información relevante para los objetivos de la investigación. Dicho proceso consistió en el envío de un cuestionario diseñado específicamente para esta investigación, el cual fue distribuido por medio de las cuentas de dirección de correo electrónico institucional, a través de la propia Dirección General del Registro Electoral (DGRE) y con un plazo determinado.

El cuestionario es diseñado con el único objetivo de recopilar datos relevantes y específicos que aportaran a la comprensión de los objetivos de esta investigación. Cabe mencionar, que toda la información recopilada a través de ese cuestionario se trató con la más estricta confidencialidad y se utilizó únicamente para fines académicos y de investigación.

Los resultados obtenidos a través de este instrumento se presentan de forma grupal, sin exponer las respuestas individuales ni revelar identidades personales. Además, con el fin de garantizar la integridad de la información proporcionada por los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), se destaca la confidencial con la que serían tratadas sus respuestas. Lo anterior, se realizó con el objetivo de promover la honestidad y la participación en el cuestionario, garantizando al mismo tiempo la protección de la privacidad de los datos considerados sensibles.

El investigador a cargo de este estudio asume la responsabilidad de resguardar y proteger los datos de forma anónima, asegurando que ni las respuestas individuales ni la identidad de los participantes sean divulgados en ningún momento.

Esta garantía de confidencialidad y anonimato tienen como objetivo crear un entorno seguro y favorable para la participación de los colaboradores, lo que permitirá obtener datos más precisos y confiables, sin poner en riesgo la privacidad de los participantes. Asimismo, destaca el compromiso del investigador por llevar a cabo una investigación ética y responsable.

### **3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Los instrumentos de recolección de información tienen como finalidad recopilar datos y obtener información relevante y precisa sobre un tema específico. Un instrumento es considerado adecuado, cuando los datos que recoge reflejan de manera fiel la realidad de las variables que se están estudiando. Juegan un papel fundamental en la investigación y en el proceso de toma de decisiones. De acuerdo con la definición dada por Hernández y Mendoza (2018), la recolección de datos consiste en:

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. 226)

Cualquier instrumento de recolección de datos cuantitativo debe cumplir con tres requisitos esenciales, los cuales son descritos por Hernández y Mendoza (2018) de la siguiente manera:

**Confiability:** Grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes en la muestra o casos.

**Validez:** Grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir. Se logra cuando se demuestra que el instrumento refleja el concepto abstracto a través de sus indicadores empíricos.

**La objetividad:** Grado en que el instrumento es o no permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran, califican e interpretan. (pp. 229, 238)

En la investigación cuantitativa, se emplean diversos tipos de instrumentos de medición o recolección de datos para obtener información de manera objetiva y cuantificable. En este estudio, se utilizó el cuestionario como instrumento de recolección de datos, el cual incluye preguntas abiertas y cerradas que, según Hernández y Mendoza (2018), se definen 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 las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas. (pp. 251, 254)

En esta investigación, se utiliza un cuestionario con un total de 29 preguntas, que combina preguntas cerradas, abiertas y semiabiertas, como instrumento de recolección de datos.

Las preguntas cerradas proporcionan opciones de respuesta predefinidas para obtener datos cuantitativos, mientras que las preguntas abiertas y semiabiertas permiten respuestas detalladas y percepciones de las personas encuestadas.

### **3.6. VARIABLES O CATEGORÍAS**

Las variables o categorías en una investigación científica son elementos clave que se estudian y analizan para comprender mejor un fenómeno o responder a preguntas de investigación. Hernández y Mendoza (2018) definen las categorías como: *“Conceptualizaciones analíticas desarrolladas por el investigador para organizar los resultados o descubrimientos relacionados con un fenómeno o experiencia humana que está bajo investigación”* (p. 474).

En la siguiente tabla se muestra el cuadro de operacionalización de las variables seleccionadas para esta investigación:

**Tabla 3. Cuadro de operacionalización de las variables**

Objetivo específico	Variable	Indicadores	Definición conceptual	Definición operacional
1. Identificar las características del liderazgo transformacional que aplican las jefaturas de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), para conocer cuáles están presentes.	Liderazgo transformacional	Características presentes	El liderazgo transformacional logra que los subordinados cobren plena conciencia de la importancia que su trabajo y desempeño tienen para la organización, así como de sus necesidades para el crecimiento personal y que los motiva a trabajar por el bien de la organización. (p. 9).	Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), de la pregunta 1 a la 14.
2. Determinar la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño laboral de los colaboradores, analizando oportunidades de mejora.	Desempeño laboral	Liderazgo transformacional	La gestión del desempeño implica un proceso que afecta significativamente el éxito organizacional porque congrega a los gerentes como líderes y a los colaboradores a fin de que trabajen unidos para satisfacer las expectativas y reexaminar resultados concretos. Constituye la parte más estrechamente relacionada con la actividad del colaborador en la empresa. (p. 24).	Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), que abarca de la pregunta 15 a la 29.
3. Diseñar una propuesta de mejora basada en los resultados obtenidos, enfocada en fortalecer la relación del liderazgo transformacional y el desempeño de los colaboradores en la Dirección General del Registro Electoral (DGRE).				

Fuente: elaboración propia (2025).

### **3.7. ESTRATEGIA PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS**

El análisis de datos en una investigación cumple una función determinante para generar conclusiones y recomendaciones válidas y relevantes a partir de la información obtenida. En el caso de los datos cuantitativos, se realizó un análisis muy riguroso utilizando diferentes técnicas y herramientas, con el fin de garantizar la confiabilidad de los resultados.

En una primera etapa, los datos cuantitativos son estructurados y presentados de forma clara mediante tablas con estadísticas descriptivas. Para la elaboración del cuestionario y la posterior obtención de los resultados se utiliza la Plataforma de Google Forms. A su vez, se incorporan gráficos adecuados que facilitaron la interpretación visual de la información, permitiendo con ello, una comprensión más ágil y precisa de los resultados.

La comprobación de la confiabilidad y validez de los datos, constituyó una etapa fundamental dentro del análisis. Para ello, se realizó una revisión detallada con el fin de identificar posibles errores de registro o valores incongruentes que pudieran comprometer la calidad de los resultados. Posteriormente, se aplicaron pruebas específicas y métodos estadísticos que permitieron asegurar la coherencia de la información analizada.

Asimismo, se lleva a cabo un análisis detallado para interpretar los porcentajes y resultados obtenidos a partir de los cuestionarios aplicados a los colaboradores de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE). Esta etapa incluyó la interpretación y la contextualización de los datos cuantitativos, lo que facilita la obtención de conclusiones relevantes y brindar respuesta a los objetivos planteados en la investigación.

Por último, con el objetivo de optimizar la presentación y facilitar la comprensión visual de los resultados, se utilizan gráficos con un diseño monocromático, elaborados con claridad, priorizando la simplicidad visual y evitando los elementos distractores, lo que permitió finalmente, comunicar los resultados de forma efectiva.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS**

## 4.1. GENERALIDADES

En este capítulo, se exponen detalladamente los resultados obtenidos realizando un análisis de la información recolectada por medio de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE).

A continuación, se presenta el análisis de los datos recopilados a través del instrumento de medición aplicado. Se envió la encuesta a una población total de 180 colaboradores, recibiendo un total de 137 respuestas, de las cuales 127 cumplen con los criterios de inclusión y exclusión previamente establecidos en el capítulo anterior. Dicho resultado supera la muestra definida en capítulo anterior de 124.

## 4.2. ENCUESTA APLICADA

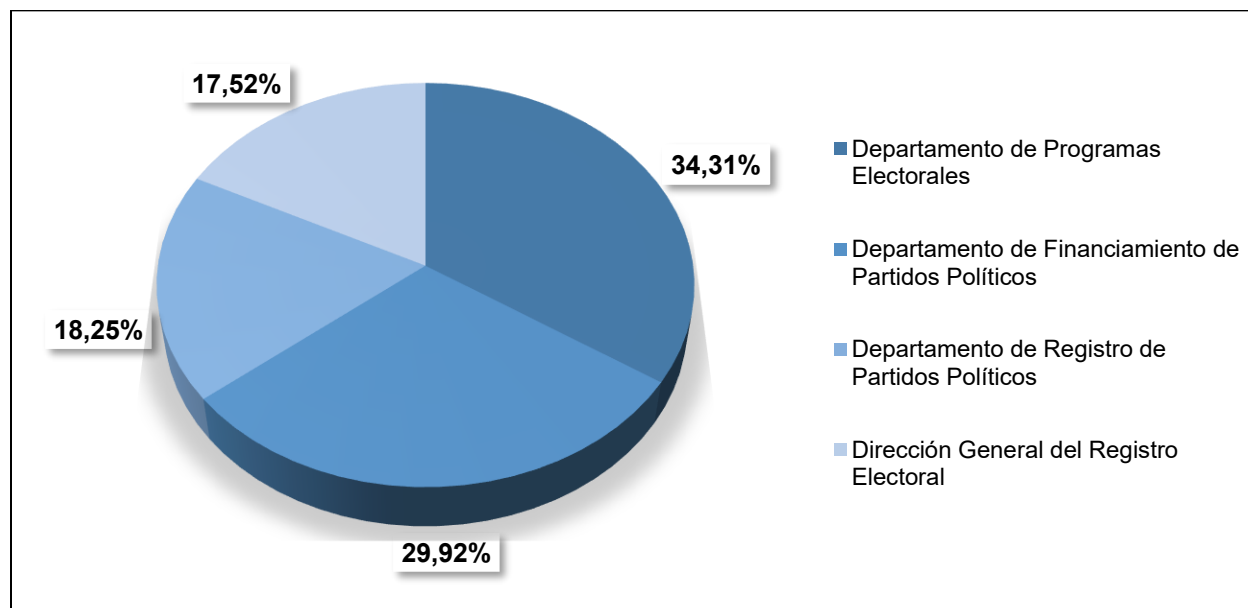
### 4.2.1. Datos generales

**Tabla 4.** ¿A qué departamento pertenece?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿A qué departamento pertenece?	Departamento de Programas Electorales	47	34,31%
	Departamento de Financiamiento de Partidos Políticos	41	29,92%
	Departamento de Registro de Partidos Políticos	25	18,25%
	Dirección General del Registro Electoral	24	17,52%
<b>Total</b>		<b>137</b>	<b>100%</b>

*Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.*

**Figura 10.** ¿A qué departamento pertenece?



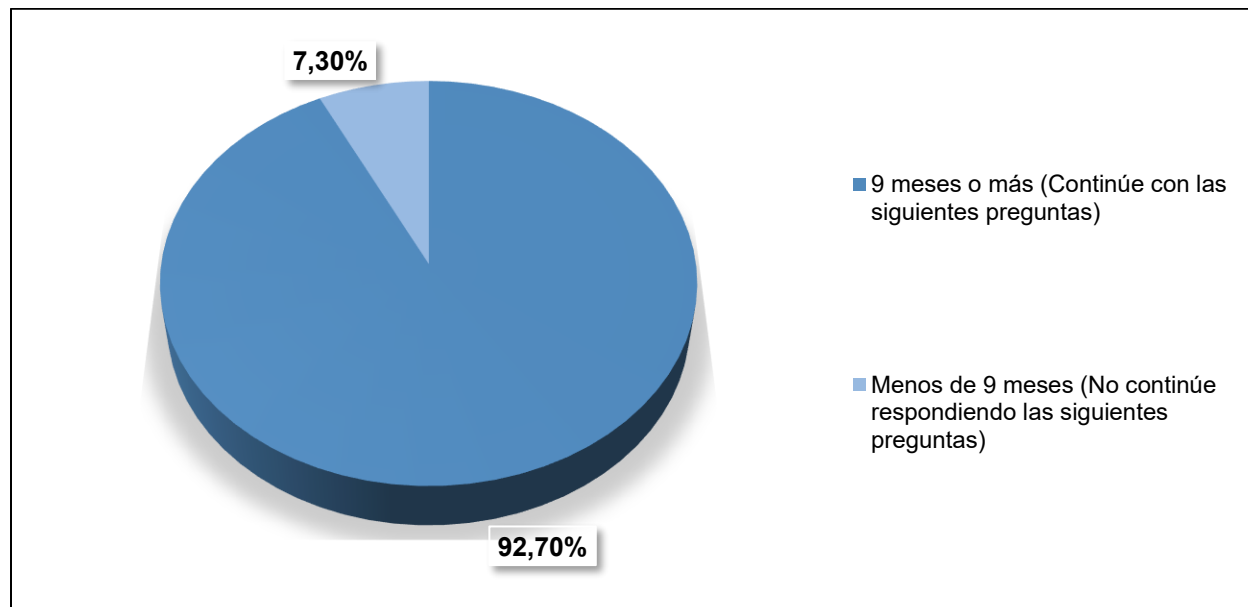
*Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.*

Según los datos de la muestra aplicada, el 34,31% de los colaboradores pertenecen al Departamento de Programas Electorales, el 29,92% al Departamento de Financiamiento de Partidos Políticos, el 18,25% al Departamento de Registro de Partidos Políticos y, finalmente, un 17,52% a la Dirección General del Registro Electoral. Por lo tanto, se observa que los colaboradores del Departamento de Programas Electorales presentaron un porcentaje significativamente mayor en comparación con los demás departamentos que participaron en la encuesta.

**Tabla 5.** ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para ese departamento?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Tiempo de laborar	9 meses o más (Continúe con siguientes preguntas)	127	92,70%
	Menos de 9 meses (No responder más preguntas)	10	7,30%
<b>Total</b>		<b>137</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

**Figura 11.** ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para ese departamento?

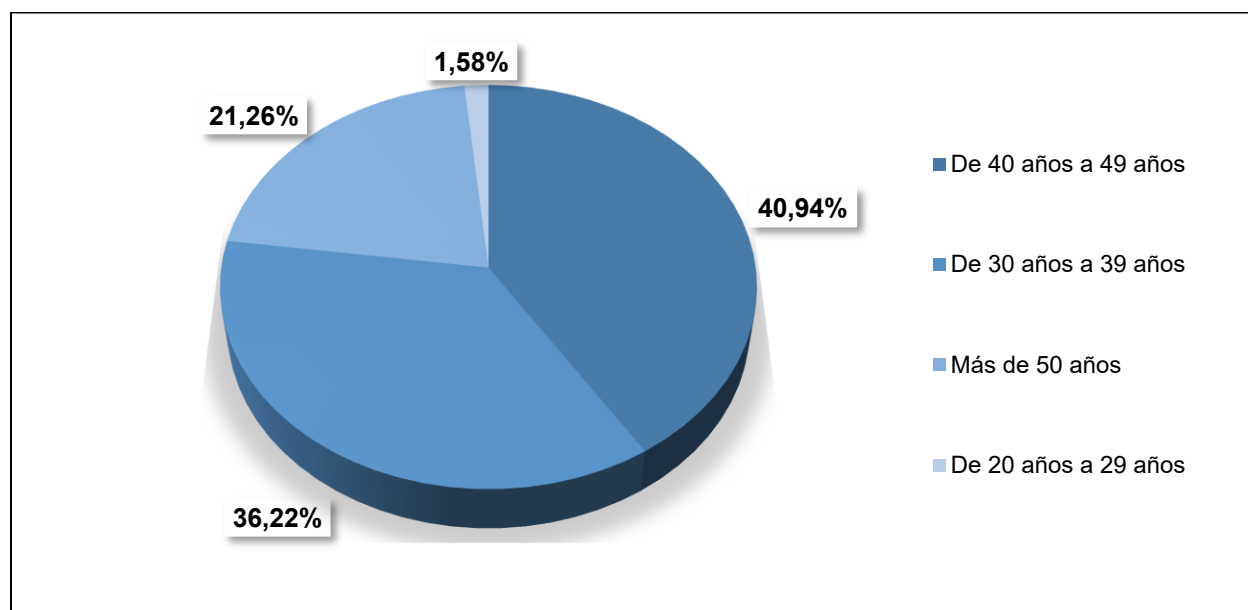
Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

Se evidencia que el 92,70% de la muestra tiene 9 meses o más de laborar para el departamento indicado en la pregunta anterior. Por otro lado, un 7,30% tiene menos de 9 meses de laborar para dichos departamentos. De este modo, con esta pregunta, se lograron aplicar los criterios de inclusión y de exclusión de la muestra mencionados en el capítulo anterior.

**Tabla 6.** ¿En cuál rango de edad se encuentra?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Edad	De 40 años a 49 años	52	40,94%
	De 30 años a 39 años	46	36,22%
	Más de 50 años	27	21,26%
	De 20 años a 29 años	2	1,58%
<b>Total</b>		<b>127</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

**Figura 12.** ¿En cuál rango de edad se encuentra?

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

Se evidencia que el 40,94% de la muestra se encuentra en el rango de edades entre 40 y 49 años. Por otro lado, un 36,22% tiene edades comprendidas entre 30 y 39 años; mientras que el 21,26% tiene edades superiores a los 50 años. Finalmente, apenas un 1,58% de los encuestados presentan edades entre los 20 y 29 años. De este modo, se destaca que la mayoría de los participantes tienen edades comprendidas entre los 40 y 49 años.

## 4.2.2. VARIABLE 1. Liderazgo transformacional

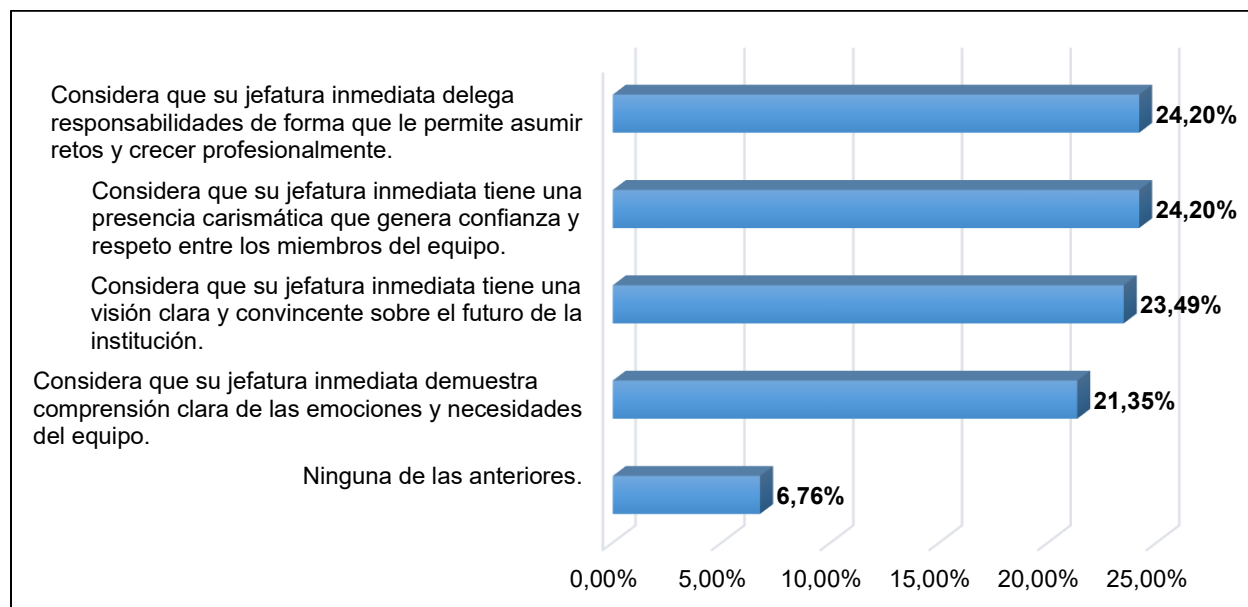
### 4.2.2.1. INDICADOR 1: Características presentes

**Tabla 7.** ¿Cuáles considera usted, son características del liderazgo transformacional presentes en su departamento?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Características presentes</i>	Considera que su jefatura inmediata tiene una presencia carismática que genera confianza y respeto entre los miembros del equipo.	68	24,20%
	Considera que su jefatura inmediata delega responsabilidades de forma que le permite asumir retos y crecer profesionalmente.	68	24,20%
	Considera que su jefatura inmediata tiene una visión clara y convincente sobre el futuro de la institución.	66	23,49%
	Considera que su jefatura inmediata demuestra comprensión clara de las emociones y necesidades del equipo.	60	21,35%
	Ninguna de las anteriores.	19	6,76%
<b>Total</b>		<b>281</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

**Figura 13.** ¿Cuáles considera usted, son características del liderazgo transformacional presentes en su departamento?



*Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.*

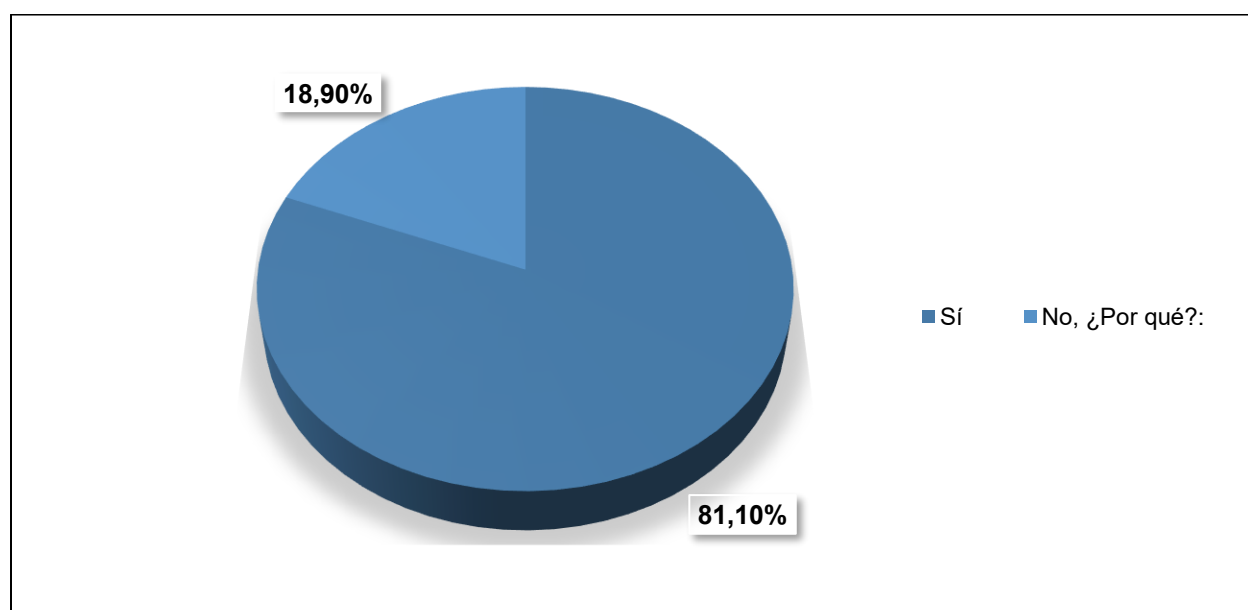
Como se puede observar, en términos de características del liderazgo transformacional presentes en cada departamento, el 24,20% de los encuestados percibe que su jefatura inmediata delega responsabilidades de forma que le permite asumir retos y crecer profesionalmente. Otro 24,20% de los participantes considera que su jefatura inmediata tiene una presencia carismática que genera confianza y respeto entre los miembros del equipo. Además, un 23,49% menciona que su jefatura inmediata tiene una visión clara y convincente sobre el futuro de la institución, y un 21,35% consideran que su jefatura inmediata demuestra comprensión clara de las emociones y necesidades del equipo. Por último, un 6,76% de los encuestados indicaron que ninguna de las características anteriores se encuentra presentes en su departamento.

**Tabla 8.** ¿Considera que su jefatura establece metas claras, desafiantes y alcanzables para su equipo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Motivación al logro	Sí	103	81,10%
	No, ¿Por qué?:	24	18,90%
<b>Total</b>		<b>127</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

**Figura 14.** ¿Considera que su jefatura establece metas claras, desafiantes y alcanzables para su equipo?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

En cuanto a la pregunta relacionada con la motivación al logro, se les consultó a los participantes si consideraban que su jefatura establece metas claras, desafiantes y alcanzables para su equipo, para lo cual un 81,10% de los encuestados indicaron que sí; mientras que un 18,90% manifestaron que no.

Con respecto a los colaboradores que manifestaron que no, se indican las siguientes razones principales:

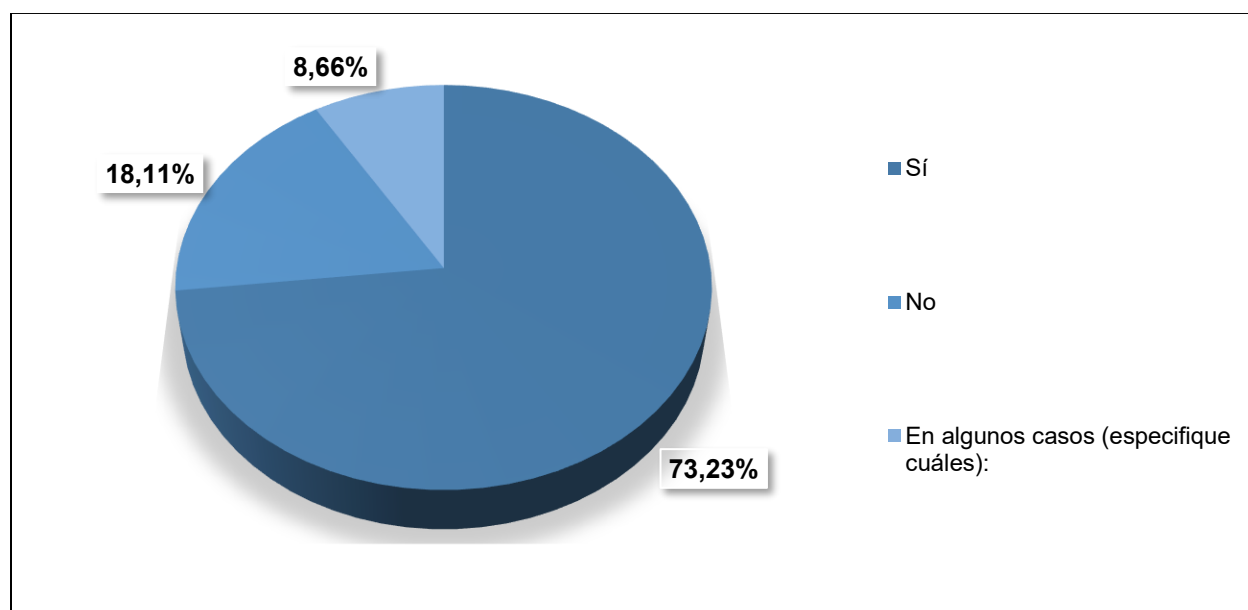
- **Falta de claridad en las metas establecidas:** las metas no son comunicadas a todos los colaboradores y no existe una claridad total.
- **Mala comunicación:** existencia de poco diálogo entre colaboradores y jefaturas, lo que genera incertidumbre.
- **Sobrecarga laboral:** algunos de los encuestados manifestaron desigualdad a la hora de asignar responsabilidades.
- **Falta de planificación:** también se identificaron problemas de planificación, ya que no se toman en cuenta recursos disponibles y plazos poco razonables.
- **Problemas de liderazgo:** indican problemas de liderazgo en mandos medios.
- **Colaboradores desmotivados:** algunos colaboradores perciben que no se les toman en cuenta sugerencias ni experiencia.
- **Clima laboral negativo:** otros colaboradores manifestaron un clima laboral difícil que afecta el trabajo en equipo.

**Tabla 9.** ¿Considera que su jefatura influye positivamente en el equipo para que se adapte a los cambios institucionales?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Agente de cambio	Sí	93	73,23%
	No	23	18,11%
	En algunos casos (especifique cuáles):	11	8,66%
<b>Total</b>		<b>127</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

**Figura 155.** ¿Considera que su jefatura influye positivamente en el equipo para que se adapte a los cambios institucionales?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

En cuanto a la característica “agente de cambio”, se pudo determinar que el 73,23% considera que su jefatura influye positivamente en el equipo para que se adapte a los cambios institucionales; mientras que el 18,11% indica que no. Por otra parte, un 8,66% manifiesta que solamente en algunos específicos, de los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- **Cuando se fomenta el desarrollo profesional:** cuando la jefatura interviene para que participen en formación específica para crecimiento profesional.
- **Cuando se delegan funciones:** se toman en cuenta la participación del personal para que contribuyan en la toma de decisiones.

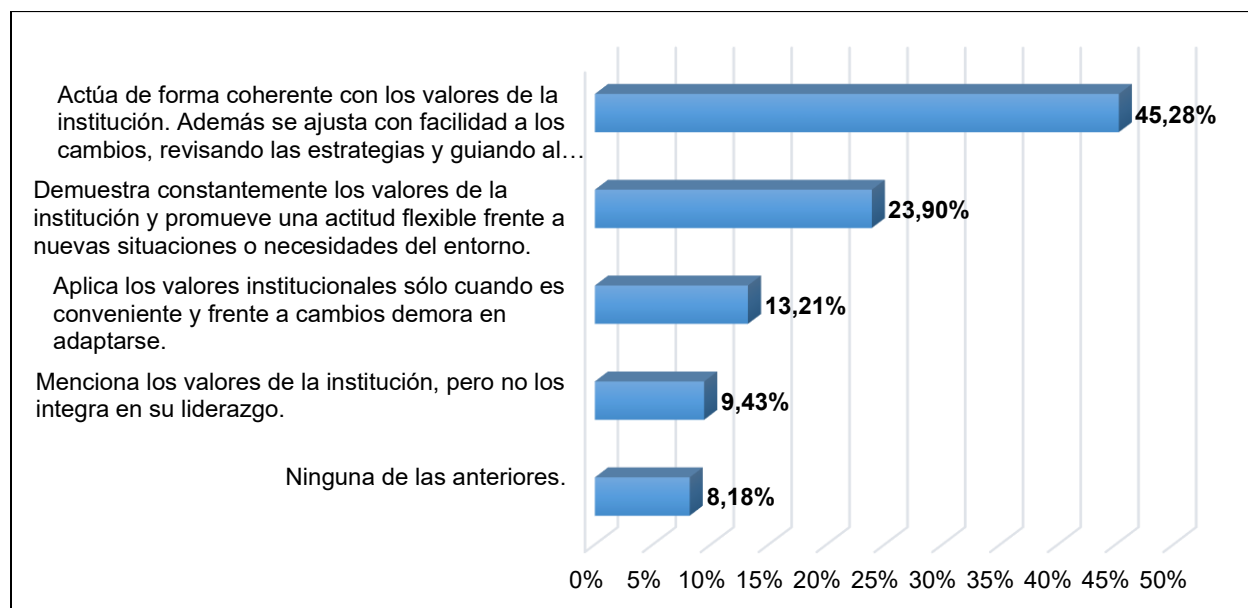
- **Cuando se realizan reuniones:** se promueve la comunicación y se informan con antelación los cambios para alinear la forma de trabajo.

**Tabla 10.** ¿Cuál de las siguientes afirmaciones representan mejor el estilo de liderazgo de su jefatura, en relación con los valores institucionales y su capacidad para adaptarse al cambio?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Valores y Adaptabilidad</i>	Actúa de forma coherente con los valores de la institución. Además se ajusta con facilidad a los cambios, revisando las estrategias y guiando al equipo de manera efectiva.	72	45,28%
	Demuestra constantemente los valores de la institución y promueve una actitud flexible frente a nuevas situaciones o necesidades del entorno.	68	23,90%
	Aplica los valores institucionales sólo cuando es conveniente y frente a cambios demora en adaptarse.	21	13,21%
	Menciona los valores de la institución, pero no los integra en su liderazgo.	15	9,43%
	Ninguna de las anteriores.	13	8,18%
<b>Total</b>		<b>159</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025

**Figura 16.** ¿Cuál de las siguientes afirmaciones representan mejor el estilo de liderazgo de su jefatura, en relación con los valores institucionales y su capacidad para adaptarse al cambio?



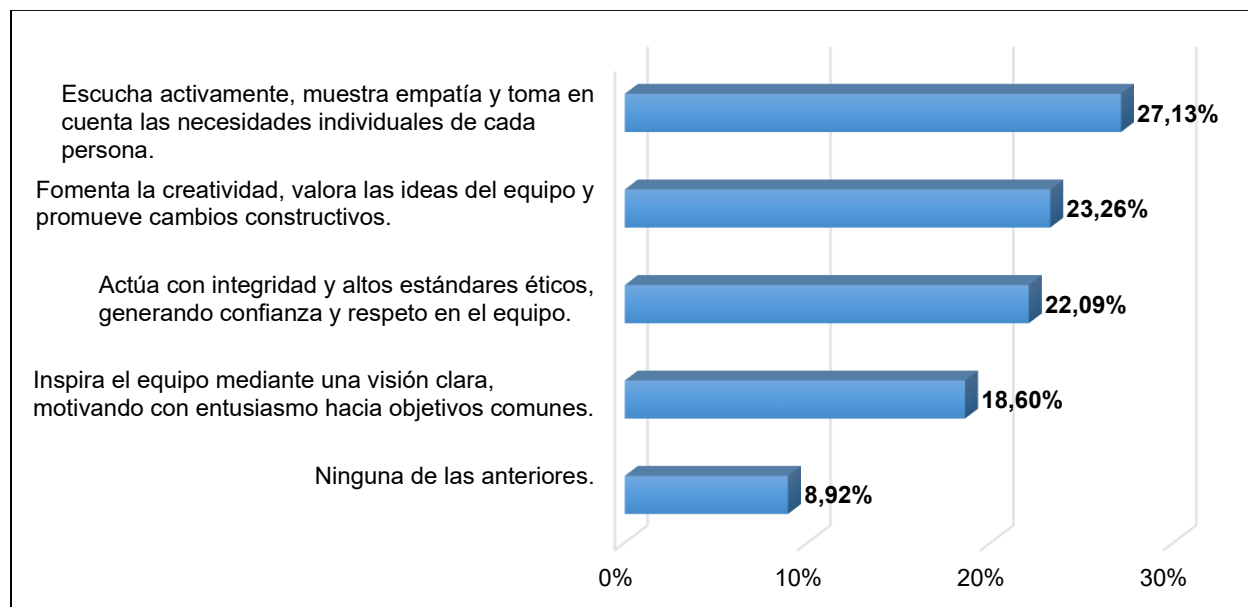
Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

En cuanto a la característica “valores y adaptabilidad”, se logra determinar que el 45,28% percibe que la jefatura actúa de forma coherente con los valores de la institución. Además se ajusta con facilidad a los cambios, revisando las estrategias y guiando al equipo de manera efectiva. Además, un 23,90% señala que la jefatura demuestra constantemente los valores de la institución y promueve una actitud flexible frente a nuevas situaciones o necesidades del entorno. Un 13,21% indica que la jefatura aplica los valores institucionales sólo cuando es conveniente y frente a cambios demora en adaptarse; mientras que otro 9,43% cree que la jefatura menciona los valores de la institución, pero no los integra en su liderazgo. Por último, un 8,18% de los encuestados indicaron que ninguna de las características anteriores, se encuentran presentes en su departamento.

**Tabla 11.** ¿Cuáles de las siguientes afirmaciones describen el estilo de liderazgo de su jefatura?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Componentes	Escucha activamente, muestra empatía y toma en cuenta las necesidades individuales de cada persona.	70	27,13%
	Fomenta la creatividad, valora las ideas del equipo y promueve cambios constructivos.	60	23,26%
	Actúa con integridad y altos estándares éticos, generando confianza y respeto en el equipo.	57	22,09%
	Inspira el equipo mediante una visión clara, motivando con entusiasmo hacia objetivos comunes.	48	18,60%
	Ninguna de las anteriores.	23	8,92%
<b>Total</b>		<b>258</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

**Figura 17.** ¿Cuáles de las siguientes afirmaciones describen el estilo de liderazgo de su jefatura?

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

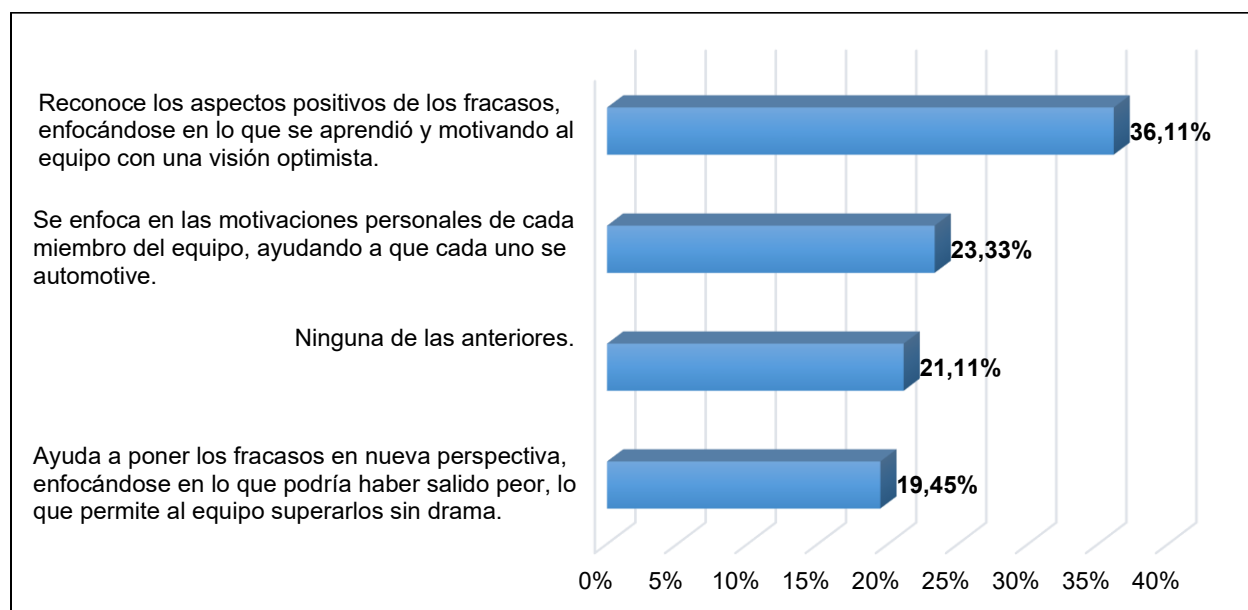
En cuanto a los componentes del liderazgo transformacional, se logra identificar que el 27,13% su jefatura escucha activamente, muestra empatía y toma en cuenta las necesidades individuales de cada persona; un 23,26% afirma que su jefatura fomenta la creatividad, valora las ideas del equipo y promueve cambios constructivos; mientras que un 22,09% indica que su jefatura actúa con integridad y altos estándares éticos, generando confianza y respeto en el equipo. Además, un 18,60% manifiesta que su jefatura inspira el equipo mediante una visión clara, motivando con entusiasmo hacia objetivos comunes. Por último, un 8,92% percibe que ninguno de los componentes mencionados representa el estilo de liderazgo de su jefatura.

**Tabla 12.** ¿Desde su punto de vista, cuáles de las siguientes afirmaciones describen mejor el estilo de liderazgo de su jefatura, en relación con los tipos de estimulación que utiliza?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Tipos de estimulación	Reconoce los aspectos positivos de los fracasos, enfocándose en lo que se aprendió y motivando al equipo con una visión optimista.	65	36,11%
	Se enfoca en las motivaciones personales de cada miembro del equipo, ayudando a que cada uno se automotive.	42	23,33%
	Ninguna de las anteriores.	38	21,11%
	Ayuda a poner los fracasos en nueva perspectiva, enfocándose en lo que podría haber salido peor, lo que permite al equipo superarlos sin drama.	35	19,45%
<b>Total</b>		<b>180</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

**Figura 18.** ¿Desde su punto de vista, cuáles de las siguientes afirmaciones describen mejor el estilo de liderazgo de su jefatura, en relación con los tipos de estimulación que utiliza?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

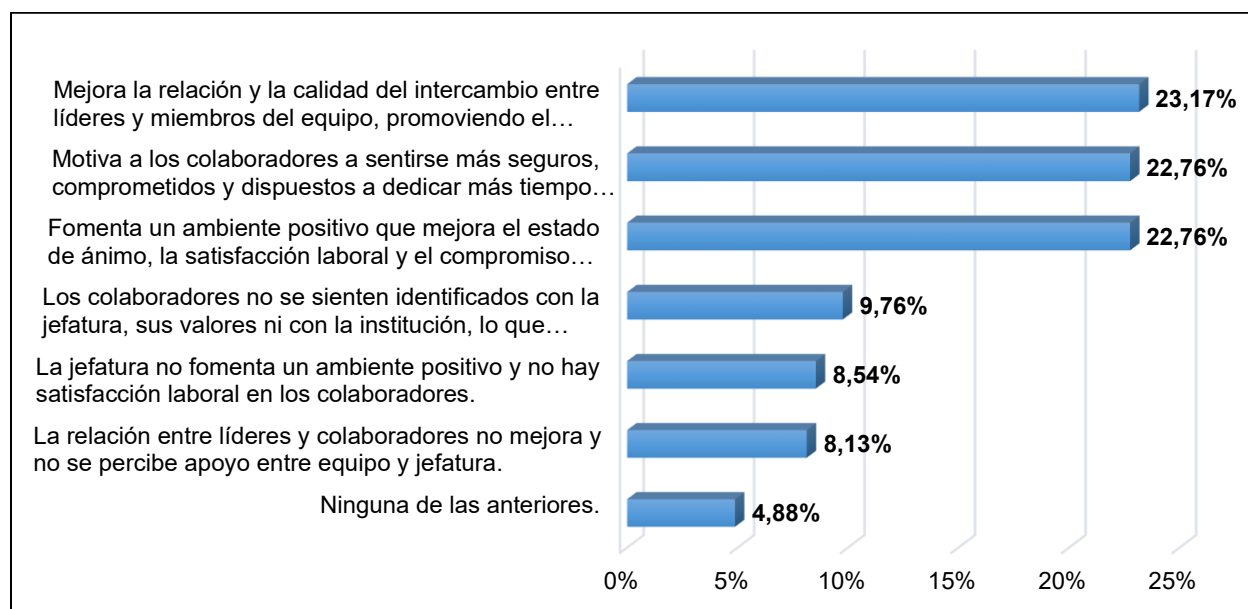
En cuanto a los tipos de estimulación que los líderes transformacionales utilizan, se logra determinar que, un 36,11%, percibe que su jefatura reconoce los aspectos positivos de los fracasos, enfocándose en lo que se aprendió y motivando al equipo con una visión optimista; un 23,33% indica que su jefatura se enfoca en las motivaciones personales de cada miembro del equipo, ayudando a que cada uno se automotive; mientras que un 21,11% señala que ninguno de estos tipos de estímulos son aplicados por sus jefaturas. Por último, un 19,45% considera que su jefatura ayuda a poner los fracasos en nueva perspectiva, enfocándose en lo que podría haber salido peor, lo que permite al equipo superarlos sin drama.

**Tabla 13.** ¿Cuáles de las siguientes afirmaciones describen mejor, el impacto del liderazgo de su jefatura en los colaboradores, en términos de los mecanismos que utiliza?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Mecanismos</i>	Mejora la relación y la calidad del intercambio entre líderes y miembros del equipo, promoviendo el apoyo dentro del grupo.	57	23,17%
	Fomenta un ambiente positivo que mejora el estado de ánimo, la satisfacción laboral y el compromiso de los colaboradores.	56	22,76%
	Motiva a los colaboradores a sentirse más seguros, comprometidos y dispuestos a dedicar más tiempo y esfuerzo a su trabajo.	56	22,76%
	Los colaboradores no se sienten identificados con la jefatura, sus valores ni con la institución, lo que reduce el sentido de pertenencia.	24	9,76%
	La jefatura no fomenta un ambiente positivo y no hay satisfacción laboral en los colaboradores.	21	8,54%
	La relación entre líderes y colaboradores no mejora y no se percibe apoyo entre equipo y jefatura.	20	8,13
	Ninguna de las anteriores.	12	4,88%
<b>Total</b>		<b>246</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

**Figura 19.** ¿Cuáles de las siguientes afirmaciones describen mejor, el impacto del liderazgo de su jefatura en los colaboradores, en términos de los mecanismos que utiliza?



*Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.*

En cuanto al impacto del liderazgo de su jefatura, en términos de los mecanismos que utiliza, se pudo determinar que un 23,17% indica que su jefatura mejora la relación y la calidad del intercambio entre líderes y miembros del equipo, promoviendo el apoyo dentro del grupo. Asimismo, un 22,76% señala que su jefatura fomenta un ambiente positivo que mejora el estado de ánimo, la satisfacción laboral y el compromiso de los colaboradores, mientras que otro 22,76% destaca que su jefatura motiva a los colaboradores a sentirse más seguros, comprometidos y dispuestos a dedicar más tiempo y esfuerzo a su trabajo.

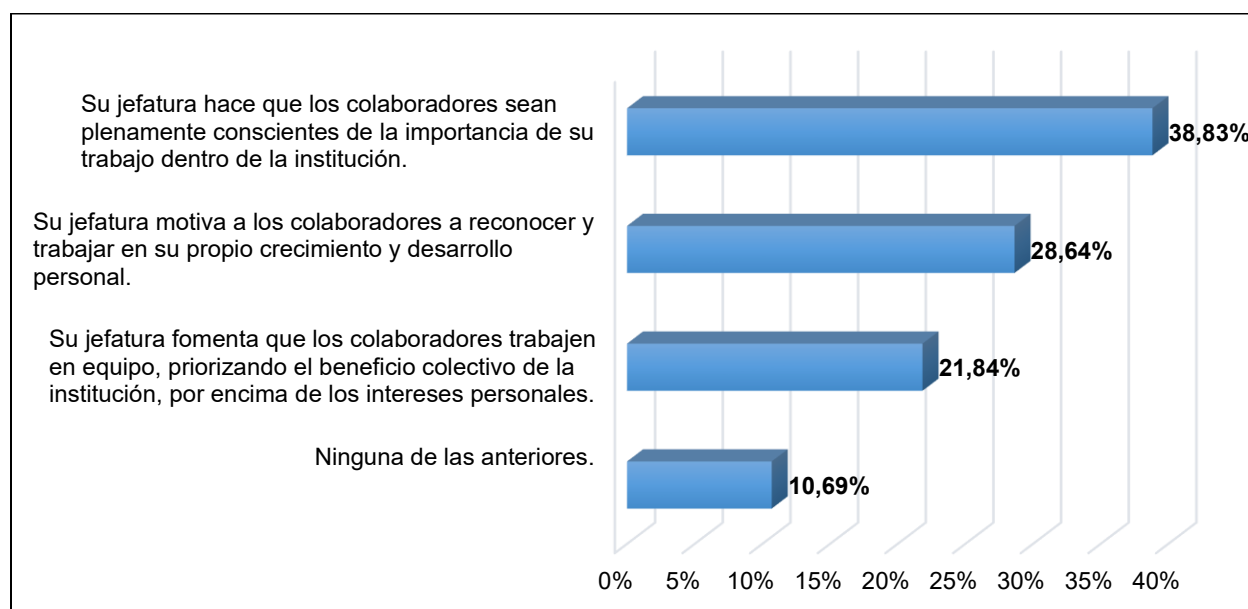
Un 9,76% percibieron que los colaboradores no se sienten identificados con la jefatura, sus valores ni con la institución, lo que reduce el sentido de pertenencia; un 8,54% manifiestan que la jefatura no fomenta un ambiente positivo y no hay satisfacción laboral en los colaboradores. Adicionalmente, un 8,13% indican que la relación entre líderes y colaboradores no mejora y no se percibe apoyo entre equipo y jefatura, mientras que un 4,88% señalan que ninguno de los mecanismos anteriores se encuentran presentes.

**Tabla 14.** ¿Cuáles de las siguientes afirmaciones describen mejor el impacto del liderazgo de su jefatura en cada uno de los colaboradores?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Impacto</i>	Su jefatura hace que los colaboradores sean plenamente conscientes de la importancia de su trabajo dentro de la institución.	80	38,83%
	Su jefatura motiva a los colaboradores a reconocer y trabajar en su propio crecimiento y desarrollo personal.	59	28,64%
	Su jefatura fomenta que los colaboradores trabajen en equipo, priorizando el beneficio colectivo de la institución, por encima de los intereses personales.	45	21,84%
	Ninguna de las anteriores.	22	10,69%
<b>Total</b>		<b>206</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

**Figura 20.** ¿Cuáles de las siguientes afirmaciones describen mejor el impacto del liderazgo de su jefatura en cada uno de los colaboradores?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

En cuanto al impacto del liderazgo de su jefatura, un 38,83% manifiesta que su jefatura hace que los colaboradores sean plenamente conscientes de la importancia de su trabajo dentro de la institución. Un 28,64% indica que su jefatura motiva a los colaboradores a reconocer y trabajar en su propio crecimiento y desarrollo personal, mientras que un 21,84% señala que su jefatura fomenta que los colaboradores trabajen en equipo, priorizando el beneficio colectivo de la institución, por encima de los intereses personales.

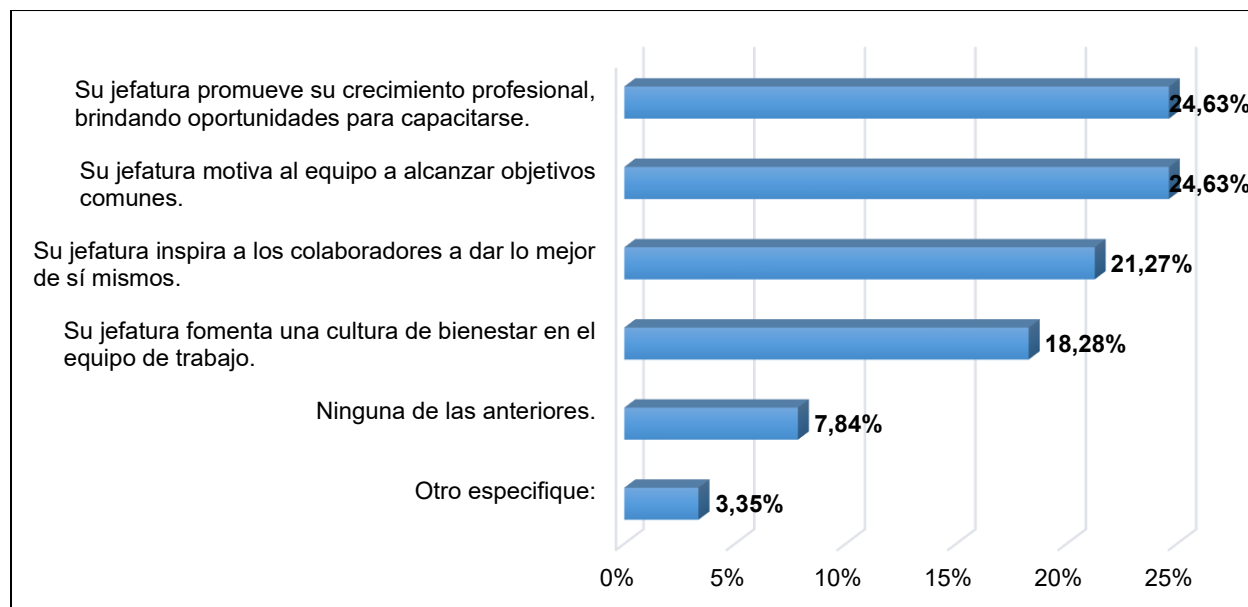
Finalmente, un 10,69% indica que ninguna de las afirmaciones anteriores sobre el impacto del liderazgo de su jefatura, se encuentran presentes.

**Tabla 15.** ¿Cuáles de las siguientes características reflejan cómo el liderazgo de su jefatura influye en usted y en el equipo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Influencia</i>	Su jefatura motiva al equipo a alcanzar objetivos comunes.	66	24,63%
	Su jefatura promueve su crecimiento profesional, brindando oportunidades para capacitarse.	66	24,63%
	Su jefatura inspira a los colaboradores a dar lo mejor de sí mismos.	57	21,27%
	Su jefatura fomenta una cultura de bienestar en el equipo de trabajo.	49	18,28%
	Ninguna de las anteriores.	21	7,84%
	Otro especifique:	9	3,35%
<b>Total</b>		<b>268</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

**Figura 21.** ¿Cuáles de las siguientes características reflejan cómo el liderazgo de su jefatura influye en usted y en el equipo?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

En cuanto a la característica del liderazgo transformacional denominada “influencia”, se determina que el 24,63% de los encuestados percibe que su jefatura motiva al equipo a alcanzar objetivos comunes. Otro 24,63% perciben que su jefatura promueve su crecimiento profesional, brindando oportunidades para capacitarse. Asimismo, el 21,27% manifiesta que su jefatura inspira a los colaboradores a dar lo mejor de sí mismos y un 18,28% expresa que su jefatura fomenta una cultura de bienestar en el equipo de trabajo.

En otro orden, el 7,84% indica que ninguna de las características mencionadas anteriormente, se encuentran presentes, mientras que un 3,35% señala que otras características reflejan como el liderazgo de su jefatura influye en ellos, tales como:

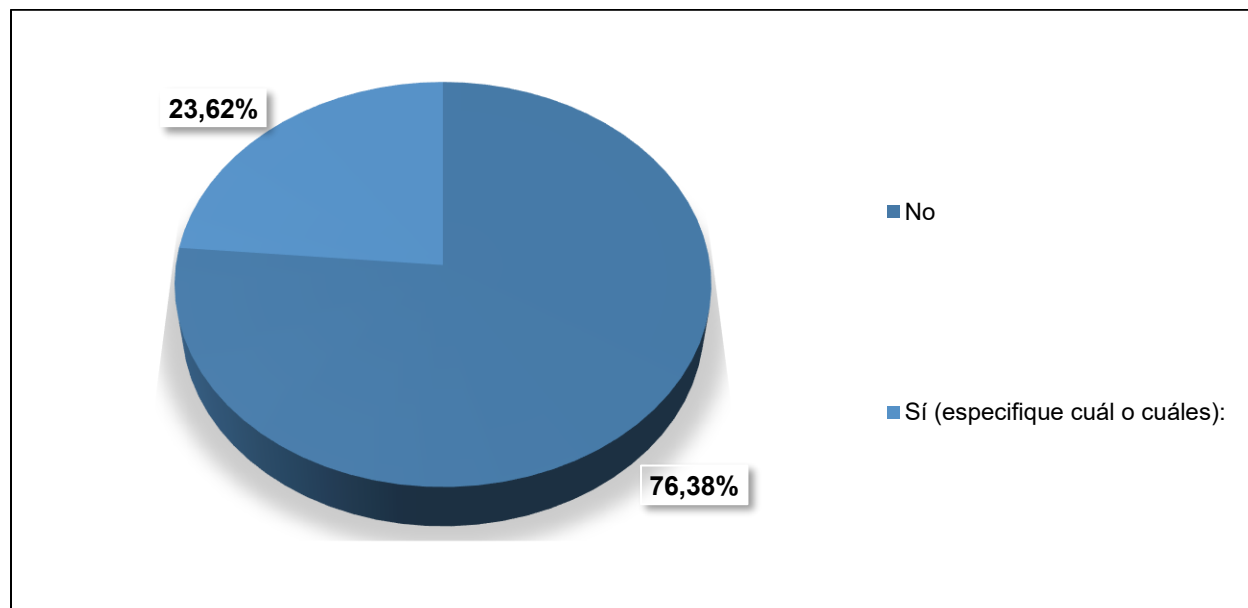
- **Interacción:** algunos encuestados manifiestan poca interacción de su jefatura, lo que limita la comunicación.
- **Estilo de liderazgo poco democrático:** otros participantes afirmaron que algunas de sus jefaturas toman decisiones de manera directa, sin tomar en cuenta criterios de los demás colaboradores.
- **Reconocimiento:** otros colaboradores manifiestan que su jefatura influye en ellos positivamente, reconociéndoles el buen trabajo que realizan.
- **Enfoque en resultados:** varios encuestados afirman que su jefatura se concentra más en los resultados, que en el cómo lograron hacerlos realidad.

**Tabla 16.** ¿Además de las características del liderazgo transformacional tales como la motivación al logro, agente de cambio, el impacto y la influencia, considera necesario, incorporar alguna otra característica que no se haya indicado?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Nuevos elementos	No.	97	76,38%
	Sí (especifique cuál o cuáles):	30	23,62%
<b>Total</b>		<b>127</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

**Figura 22.** ¿Además de las características del liderazgo transformacional tales como la motivación al logro, agente de cambio, el impacto y la influencia, considera necesario, incorporar alguna otra característica que no se haya indicado?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

En cuanto a la pregunta realizada sobre si deseaban incorporar más características del liderazgo transformacional, adicionales a las que ya se habían mencionado anteriormente, se ha determinado que el 76,38% indica que no es necesario incorporar más características, mientras que un 23,62% expresa que si consideraba incorporar nuevas características, entre las que destacaron las siguientes:

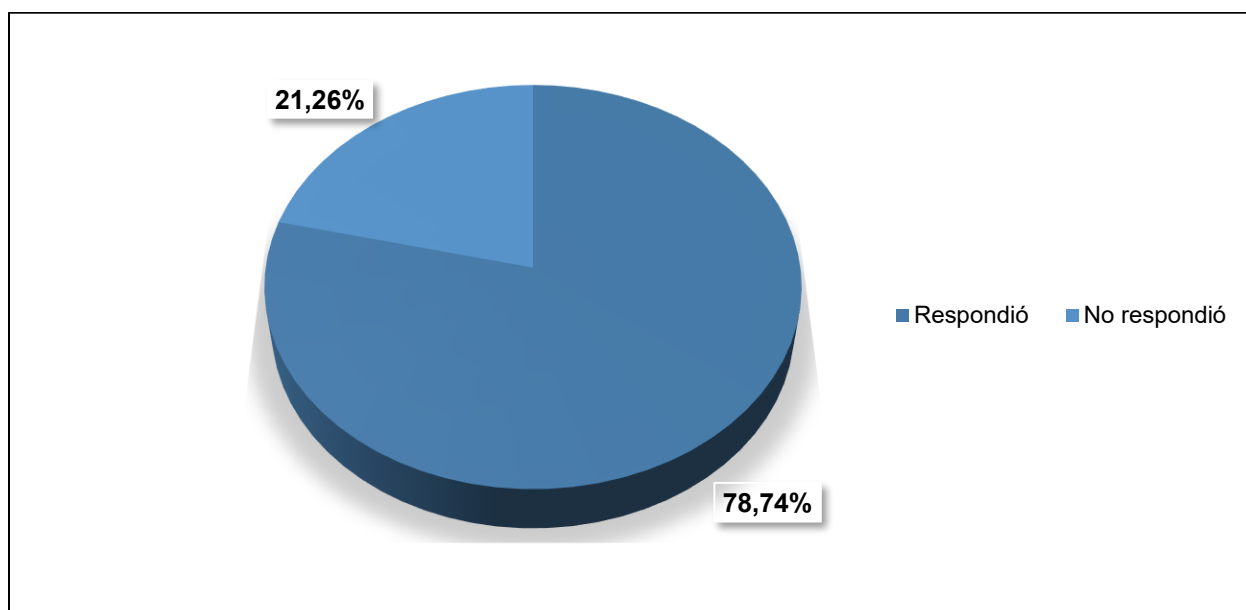
- Capacitación constante.
- Estímulo psicológico.
- Liderazgo para la resolución de conflictos.
- Empatía.
- Empoderamiento.
- Comunicación efectiva.
- Liderazgo participativo.
- Inteligencia emocional.
- Liderazgo directo.
- Trabajo en equipo.
- Estimulación.
- Coordinación interdisciplinaria.
- Honestidad.

**Tabla 17.** ¿Qué recomendaciones y aspectos de mejora propondría usted, para que su jefatura inmediata fortalezca su liderazgo?

Descripción	Comentarios	Frecuencia	Porcentaje
Recomendaciones para fortalecer liderazgo	Respondió	100	78,74%
	No respondió	27	21,26%
<b>Total</b>		<b>127</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

**Figura 23.** ¿Qué recomendaciones y aspectos de mejora propondría usted, para que su jefatura inmediata fortalezca su liderazgo?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

A la consulta realizada sobre recomendaciones y aspectos de mejora que propondrían los participantes, para que su jefatura inmediata fortalezca su liderazgo, un 78,74% responde la consulta y un 21,26% no lo hizo.

En cuanto a los colaboradores que expresaron sus recomendaciones para que su jefatura inmediata fortalezca su liderazgo, se evidencian los siguientes comentarios:

- **Promover un buen clima laboral:** velar por que sus colaboradores estén a gusto en la labor que se encuentren realizando.

- **Mayor capacitación:** cursos sobre relaciones interpersonales, compasión y empatía. Fomentar mayor variedad de temas para capacitaciones vinculantes con las funciones propias del departamento.
- **Mejorar controles:** en algunas de las actividades.
- **Promover la Igualdad:** en el trato.
- **Coherencia:** ser coherente con lo que hace y dice, dar el ejemplo y ser justo con los colaboradores que si están aportando cosas positivas a la oficina.
- **Comunicación:** de vez en cuando tomarse un momento para hablar con los colaboradores para saber cómo se encuentran, como van en el trabajo, si necesitan ayuda o algo similar. Mejorar la comunicación efectiva. Fomentar una comunicación más abierta, realizar cambios que favorezcan a las unidades, reconocer logros, delegar con autoridad. Comunicación Asertiva.
- **Realimentación:** favorecer la retroalimentación en el desempeño en los empleados, sin caer en críticas no constructivas. Tratar de manera individual los casos de retroalimentación a colaboradores que podrían no estar cumpliendo su rol dentro del Departamento; y no hablar de generalidades en las reuniones, ya que esa manera de abordar los problemas provoca cierta desmotivación a nivel general y no tiene el efecto esperado sobre las personas que deben recibir el mensaje.
- **Claridad:** Hablar con claridad a cada colaborador sobre sus logros y errores y que cada uno asuma las responsabilidades según su puesto, no obviar las situaciones por temor a denuncias.
- **Reuniones:** realizar reuniones más frecuentes donde se transmitan aspectos que inspiren y motiven al equipo de trabajo. Además, que brinde un espacio para que cada coordinador de área exprese sus experiencias, fortalezas e inquietudes y se brinde una mayor participación verbal por parte de los funcionarios a cargo.

- **Mayores oportunidades:** Identificar al personal que busca crecimiento más profesional y otorgar oportunidades de ascenso.
- **Transparencia:** comunicar a su personal los movimientos que se realizan en el departamento, de forma transparente y arbitraria.
- **Equidad:** promoviendo los ascensos justamente y con transparencia, no creando rumores de pasillos y generando incertidumbre entre los compañeros. Evitar el amiguismo y motivar al que realmente trabaja. Tomar acciones contundentes con los funcionarios que no se esfuerzan, pero siguen teniendo puestos altos.
- **Escucha activa:** La buena comunicación con todo el equipo siempre es importante.
- **Mayor interacción:** con todos los funcionarios, proactividad en el fortalecimiento o seguimiento del crecimiento profesional e incluso individual de los funcionarios, de forma que se cree un sentido de pertenencia más firme y fuerte.
- **Cargas de trabajo:** controlar más la cantidad de trabajo que hace cada uno.
- **Límites:** establecer algunos límites con base en el respeto, listas de tareas y aspectos por realizar, inclusión del tercer grupo (así sea como aprendizaje, como taller o como oyente) en funciones más específicas como fichas técnicas.
- **Reconocimiento de la experiencia:** de los funcionarios más allá de basarse solamente en la solicitud de requisitos. Funcionarios con gran experiencia y conocimiento no son tomados en cuenta para asumir puestos mayores que son capaces de desempeñar o tomados en cuenta para ascender, por el mero hecho de carecer de algún requisito técnico que no siempre refleja la capacidad de una persona. Reconocimiento de méritos y antigüedad.
- **Toma de decisiones:** pronta y oportuna.
- **Mayor apertura:** se tiene apertura para poder comunicar nuevas ideas, en ocasiones debería tener aún más apertura ante situaciones y poder escuchar algunos escenarios que se podrían presentar.

- **Mayor motivación:** motivar de forma individual a su personal, brindar confianza al equipo de trabajo con respecto a los movimientos dentro del departamento, atender los conflictos de forma oportuna, tener más carácter como líder para la toma de decisiones.
- **Procurar reclasificación puestos:** se hace mucho trabajo y las plazas son bajas.
- **Más apoyo:** apoyo permanente a todos los equipos de trabajo mediante un acercamiento constante de la labor que desarrolla el área. El liderazgo no es solo delegar, si no también involucrarse en las tareas de cada área.
- **Autonomía y trabajo en equipo:** autonomía como jefatura, fomentar el trabajo en equipo, igualdad en la toma de decisiones, promover la carrera profesional a lo interno del Departamento, una mejor comunicación de las decisiones a futuro.
- **Promover actividades:** entre todos los que conforman el departamento.
- **Mayor involucramiento:** mayor presencia e involucramiento con el equipo de trabajo. Es importante que fortalezca la cercanía con los funcionarios, no solo en situaciones administrativas o cuando se requiere una firma, sino también a través de visitas periódicas, espacios de escucha activa y participación en el entorno laboral. Esto permitiría generar mayor confianza, comunicación efectiva y sentido de pertenencia dentro del equipo. Un liderazgo visible y accesible contribuye significativamente al clima organizacional y al compromiso del personal.
- **Participación:** promover una participación más activa del grupo.
- **Trato igualitario:** a todos los funcionarios.
- **Un liderazgo más inclusivo:** centrado en una gestión democrática y participativa, donde la prioridad sea: dinámicas de indagación abierta, comunicación asertiva en múltiples direcciones, diálogo, colaboración, empatía, y trabajo en equipo dentro de un marco de respeto donde se juntarán perspectivas diferentes.

- **Más recursos:** cuando exista sobrecarga de trabajo aprueben las extras o soliciten más personal, ya que las metas no se pueden cambiar por el tipo de trabajo que realizamos y todo debe salir si o si en los plazos indicados.
- **Mejorar las acciones correctivas:** en cuanto al desempeño de los colaboradores cuando se amerite.
- **Cero favoritismos:** no fomentar las preferencias.
- **Mayor imparcialidad:** mejorar su imparcialidad y objetividad. Brindar opciones de mejora laboral para todos.
- **Más información:** información de manera oportuna y verás.
- **Predicar con el ejemplo:** que el mismo compromiso y sacrificio que se nos piden, que ellos también lo tengan.
- **Mayor flexibilidad:** que sea un poco más flexible y que considere que somos humanos y no máquinas que deben producir y alcanzar las metas.
- **Conexión emocional:** comprender y conectar emocionalmente con su equipo, promoviendo un ambiente de confianza. parte del equipo.
- **Mejorar la evaluación del desempeño:** que en las calificaciones de desempeño claramente se fundamente cada uno de los puntajes dados con comentarios asertivos, que permita al funcionario poder ser retroalimentado para continuar o mejorar en los aspectos laborales que se mencionen.

### 4.2.3. VARIABLE 2. Desempeño Laboral

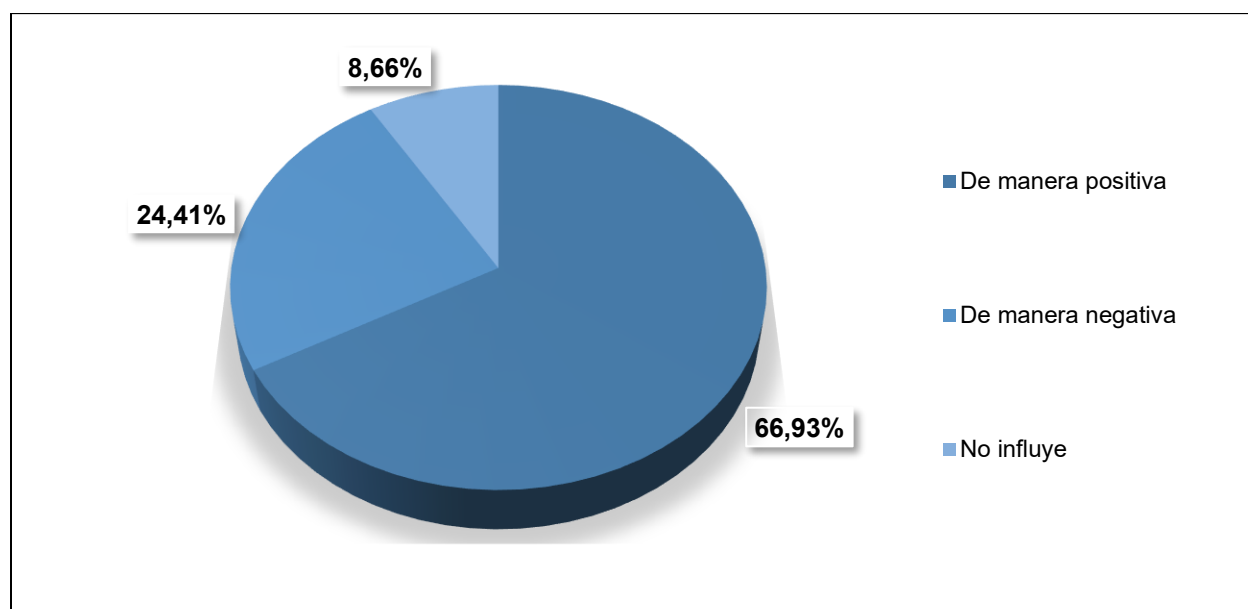
#### 4.2.3.1. INDICADOR 1: Liderazgo Transformacional

**Tabla 18.** ¿Cómo influye el liderazgo de su jefatura, en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Influencia y motivación	De manera positiva.	85	66,93%
	De manera negativa.	31	24,41%
	No influye.	11	8,66%
<b>Total</b>		<b>127</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

**Figura 24.** ¿Cómo influye el liderazgo de su jefatura, en su desempeño laboral?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

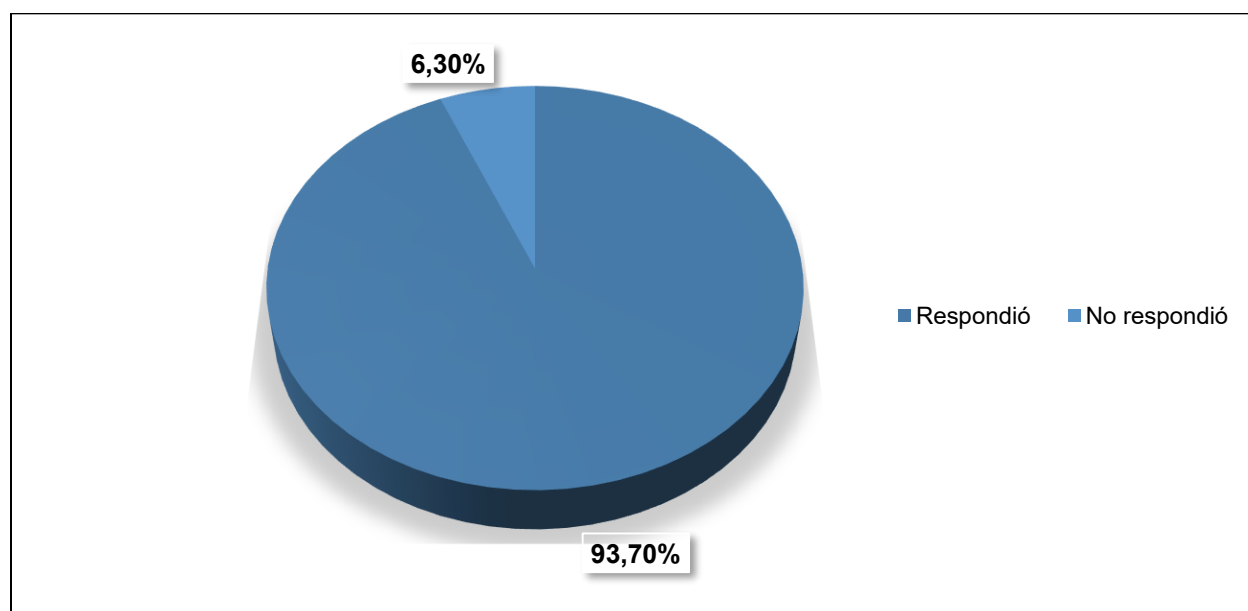
En lo que respecta a la influencia del liderazgo en el desempeño laboral, se observa que el 66,93% de la muestra indica que influye positivamente. Asimismo, el 24,41% destaca que influye de manera negativa y, finalmente, el 8,66% señala que el liderazgo de su jefatura no influye en su desempeño laboral.

**Tabla 19.** ¿Su Jefatura lo motiva para que mejore su desempeño? En caso positivo indique cómo y en caso negativo indique el porqué:

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Motivación	Respondió.	119	93,70%
	No respondió.	8	6,30%
<b>Total</b>		<b>127</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

**Figura 25.** ¿Su Jefatura lo motiva para que mejore su desempeño? En caso positivo indique cómo y en caso negativo indique el porqué:



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

En cuanto a la consulta sobre si su jefatura los motiva para que mejoren su desempeño, el 93,70% de los colaboradores encuestados respondieron a esta pregunta, mientras que un 6,30% restante no respondió, respaldando sus respuestas con observaciones como las siguientes:

- **Reconocimiento:** muchos colaboradores manifiestan sentirse motivados cuando se les reconoce su trabajo y el esfuerzo que realizan.

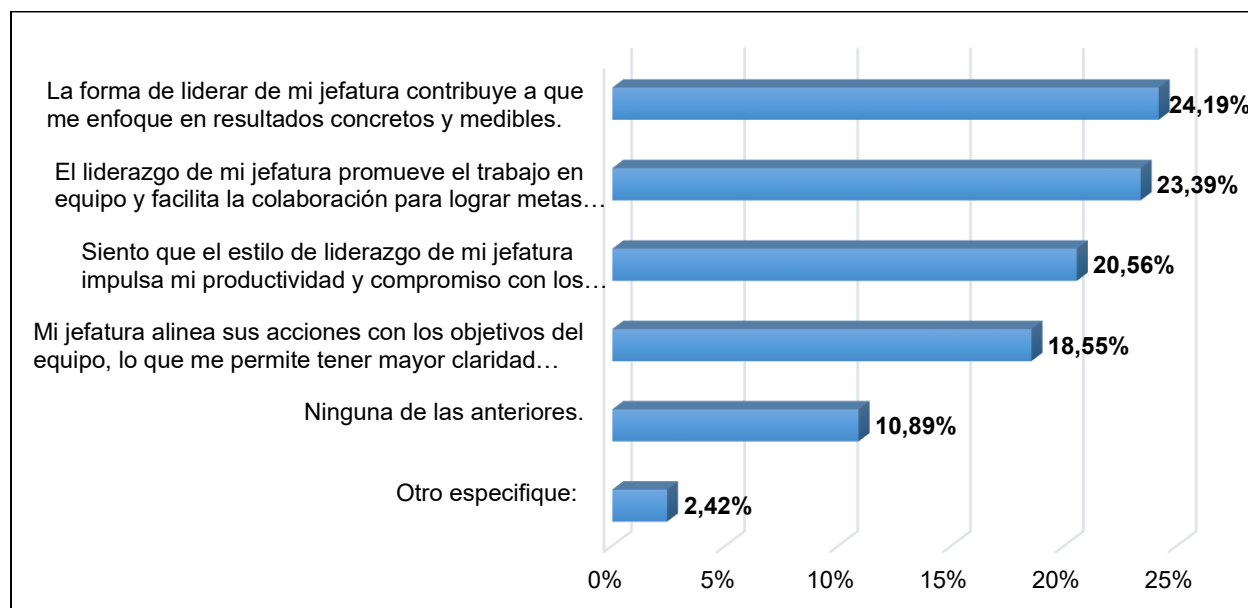
- **Capacitación:** otros colaboradores manifiestan que la jefatura los impulsa a capacitarse para mejorar su desempeño laboral. Se brindan oportunidades para adquirir nuevos retos y conocimientos.
- **Falta de retroalimentación:** una parte de los colaboradores señala que no reciben retroalimentación constante, por lo que se sienten desmotivados con este aspecto.
- **Favoritismo:** algunos colaboradores indican que perciben favoritismo hacia algunos colaboradores y señalan trata desigual.
- **Estilo de liderazgo autoritario:** algunos de los comentarios, señalan estilos de liderazgo autoritarios que ciertas jefaturas aplican, lo que afecta negativamente el ambiente laboral.
- **Desmotivación:** en temas como poco acompañamiento, oportunidades de ascenso y estancamiento, fueron señalados por los encuestados.
- **Trabajo en equipo:** los encuestados también indicaron que algunas jefaturas promueven el trabajo en equipo y la unión de los compañeros.
- **Compromiso institucional:** adicionalmente los encuestados destacaron que algunas de sus jefaturas los motivan a mantener su esfuerzo y compromiso para representar dignamente a la institución, sobre todo en periodos electorales.

**Tabla 20.** ¿De qué manera considera que el liderazgo de su jefatura influye en la forma en que usted realiza sus funciones en su puesto de trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Influencia del liderazgo en las funciones</i>	La forma de liderar de mi jefatura contribuye a que me enfoque en resultados concretos y medibles	60	24,19%
	El liderazgo de mi jefatura promueve el trabajo en equipo y facilita la colaboración para lograr metas comunes.	58	23,39%
	Siento que el estilo de liderazgo de mi jefatura impulsa mi productividad y compromiso con los objetivos de la institución.	51	20,56%
	Mi jefatura alinea sus acciones con los objetivos del equipo, lo que me permite tener mayor claridad sobre mi trabajo y prioridades.	46	18,55%
	Ninguna de las anteriores.	27	10,89%
	Otro especifique:	6	2,42%
<b>Total</b>		<b>248</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

**Figura 26.** ¿De qué manera considera que el liderazgo de su jefatura influye en la forma en que usted realiza sus funciones en su puesto de trabajo?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

En relación con la pregunta sobre la manera en que el liderazgo influye en la forma de realizar las funciones en cada puesto de trabajo, un 24,19% de los encuestados afirma que la forma de liderar de su jefatura contribuye a que se enfoquen en resultados concretos y medibles. Por su parte un 23,39% indica que el liderazgo de su jefatura promueve el trabajo en equipo y facilita la colaboración para lograr metas comunes. Adicionalmente, un 20,56% de los encuestados manifiestan que sienten que el estilo de liderazgo de su jefatura impulsa la productividad y compromiso con los objetivos de la institución, mientras que un 18,55% indica que su jefatura alinea sus acciones con los objetivos del equipo, lo que les permite tener mayor claridad sobre el trabajo y prioridades. Por otra parte, un 10,89% considera que ninguna de las afirmaciones anteriores, encajan con lo demostrado por su jefatura y finalmente un 2,42% de los encuestados señalan otras maneras en que las jefaturas influyen en la forma en que realizan sus funciones, entre las que se destacan:

- **De forma negativa:** algunos encuestados afirman que su jefatura les genera estrés laboral y desmotivación.

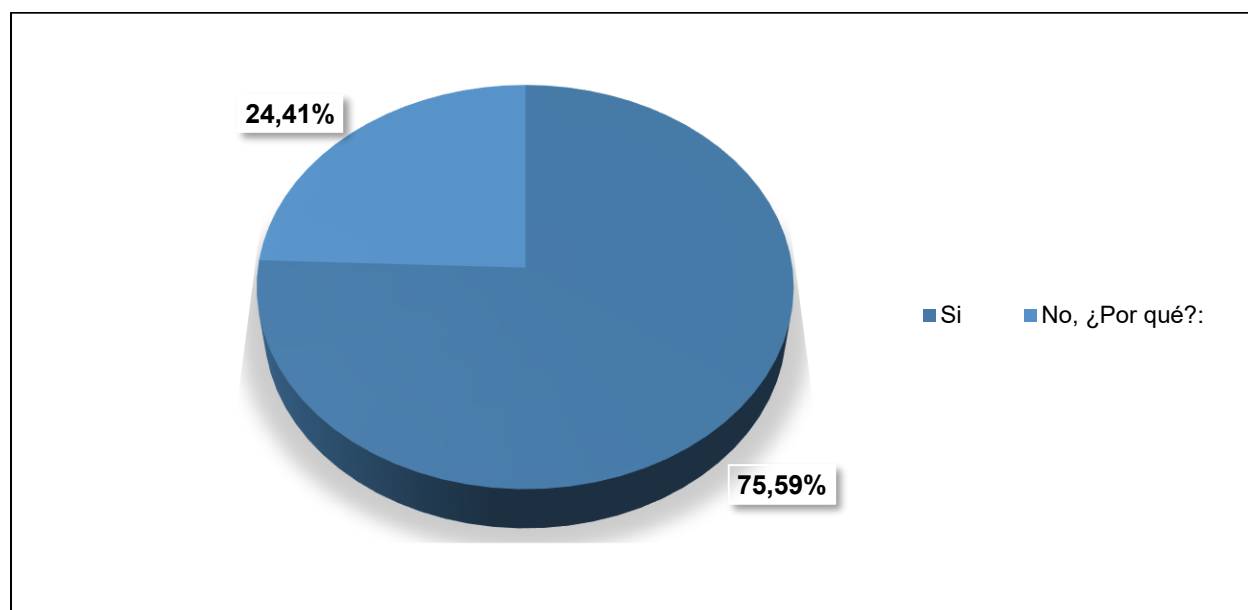
- **De manera positiva:** otros colaboradores manifestaron que su jefatura promueve la ejecución responsable y transparente del trabajo, siempre enfocado en la rendición de cuentas ante el pueblo costarricense.

**Tabla 21.** ¿Considera que el liderazgo de su jefatura contribuye a una adecuada planeación que facilite el desarrollo efectivo de su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Etapas	Sí	96	75,59%
	No, ¿por qué?	31	24,41%
<b>Total</b>		<b>127</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

**Figura 27.** ¿Considera que el liderazgo de su jefatura contribuye a una adecuada planeación que facilite el desarrollo efectivo de su desempeño laboral?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

En cuanto a la pregunta sobre si consideraban que el liderazgo de su jefatura contribuye a una adecuada planeación que facilite el desarrollo efectivo del desempeño laboral, el 75,59% de los encuestados sostiene que sí. Por otro lado, el 24,41% restante manifiesta que no, complementando sus respuestas con los siguientes enunciados:

- **Desmotivación:** provocado por el ambiente laboral.
- **Falta comunicación:** la información no baja a los demás niveles.
- **Empatía:** ausencia de empatía.

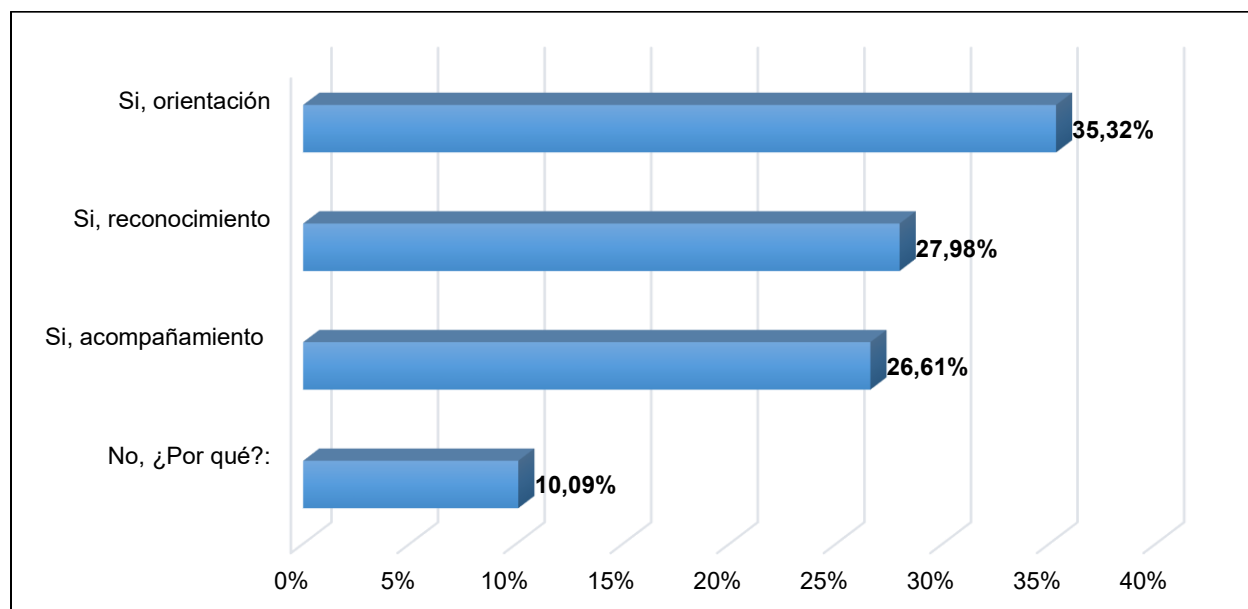
- **Poca o nula interacción:** algunos colaboradores indican ausencia de sus jefaturas lo que limita la comunicación, el conocimiento de las necesidades del equipo y la posibilidad de brindar una guía efectiva. Esto afecta la coordinación y dificulta una planificación que realmente responda a las condiciones del entorno laboral.
- **Temperamento:** de la jefatura.
- **Falta de definición de metas claras:** se deben indicar metas a corto plazo, medibles y realistas. No siempre hay metas claras. La presión que se siente por alcanzar metas numéricas puede incurrir en el error y por ende se sienten perjudicados en la gestión del desempeño.
- **Distribución equitativa del trabajo:** la toma de decisiones objetivas y el manejo de la disciplina. La falta de confrontación ante conductas inadecuadas y la asignación de tareas basadas en afinidades más que en criterios de desempeño, generan un entorno donde el esfuerzo no siempre es reconocido de manera justa. Esto dificulta una planeación clara y equitativa que permita a todos los miembros del equipo desarrollarse de forma efectiva y equilibrada.

**Tabla 22.** ¿Considera que el liderazgo de su jefatura le brinda acompañamiento, orientación y reconocimiento necesarios para fortalecer su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Acompañamiento, orientación y reconocimiento	Sí, orientación.	77	35,32%
	Sí, reconocimiento.	61	27,98%
	Sí, acompañamiento.	58	26,61%
	No, ¿Por qué?:	22	10,09%
<b>Total</b>		<b>218</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025

**Figura 28.** ¿Considera que el liderazgo de su jefatura le brinda acompañamiento, orientación y reconocimiento necesarios para fortalecer su desempeño laboral?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

En lo que respecta a la pregunta relacionada sobre si consideran que el liderazgo de su jefatura le brinda acompañamiento, orientación y reconocimiento necesarios para fortalecer su desempeño laboral, se observa que un 35,32% de los encuestados considera que si recibe orientación, un 27,98% indica que si reciben reconocimiento y un 26,61% manifiesta que si

reciben acompañamiento. Finalmente, un 10,09% señala que ninguna de las opciones anteriores es brindada por su jefatura, mencionando las siguientes razones:

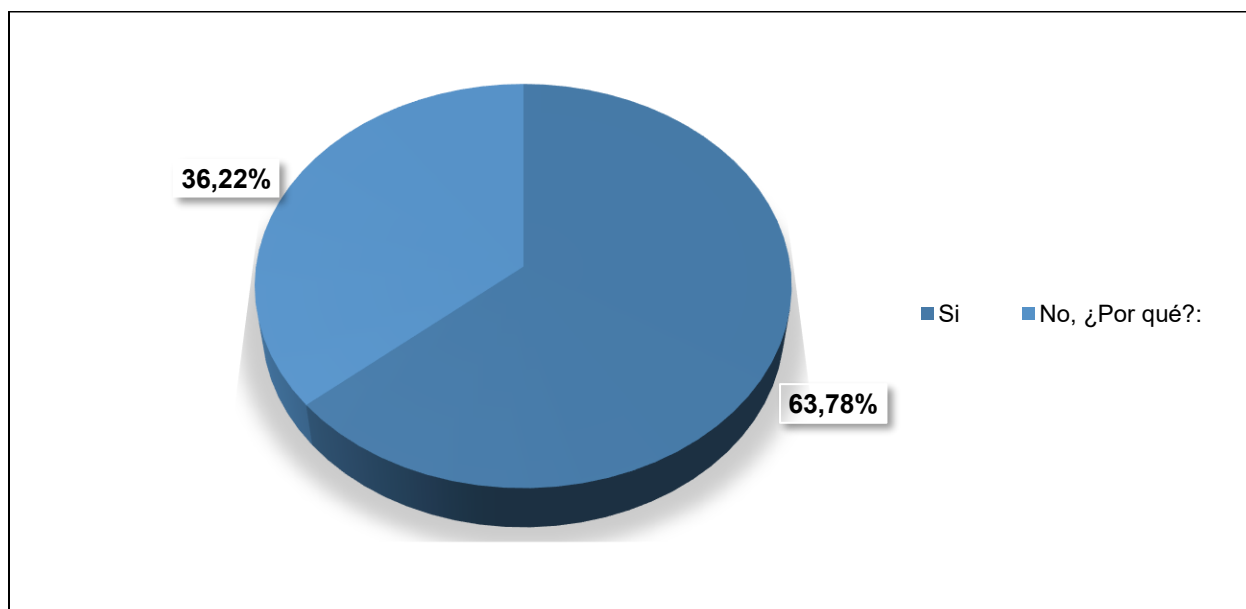
- **Poco o nulo reconocimiento:** algunos encuestados indican poco reconocimiento, porque cuando hay compañeros que realizan su labor mal, todos por parejo somos medidos, aunque otros lo hayan realizado bien. Los agradecimientos se realizan de manera general.
- **Falta de retroalimentación:** otros indican que se toman decisiones sin tomar en cuenta el criterio de los compañeros que ejecutan las labores.
- **Falta de comunicación:** formal e informal con la jefatura.
- **Adecuada orientación:** algunos manifiestan que la dirección es clara en la jefatura y el departamento lo que genera un mapa de conocimientos necesarios a adquirir para poder mejorar. Ofrece guía y corrige los avances del trabajo sobre la marcha.
- **Indiferencia:** una parte de los encuestados indica que prevalece la indiferencia ante aspectos fundamentales como antigüedad y compromiso con la institución.
- **Nulo acompañamiento:** escasa orientación y reconocimiento de vez en cuando.
- **Orientación:** parte de los encuestados indican que su jefatura brinda orientación, mientras que otra parte indica que reciben poca orientación, ya que no se establecen objetivos claros.
- **Salario emocional:** en una institución con tantos lineamientos, puede ser limitado otorgar incentivos o “salarios emocionales” a los colaboradores, pero por ejemplo, que se niegue un permiso que podría haberse otorgado, es algo profundamente desmotivador.
- **Buena comunicación:** algunos encuestados manifiestan que sus jefaturas en todo momento están anuentes a conversar y aclarar los objetivos y las tareas que están desarrollando.

**Tabla 23.** ¿Su jefatura le proporciona realimentación constante y oportuna para mejorar su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Realimentación	Sí.	81	63,78%
	No, ¿Por qué?:	46	36,22%
<b>Total</b>		<b>126</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

**Figura 29.** ¿Su jefatura le proporciona realimentación constante y oportuna para mejorar su desempeño laboral?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

En cuanto a la pregunta sobre si su jefatura le proporciona realimentación constante y oportuna para mejorar su desempeño laboral, un 63,78% manifiesta que sí, mientras que un 36,22% indica que no. En relación con la muestra que indica que no, se brindaron las siguientes razones:

- **Falta de comunicación:** algunos encuestados indican que no hay comunicación de parte de jefaturas o supervisores. La comunicación se limita casi exclusivamente al correo electrónico. Existencia de pocos canales de comunicación.

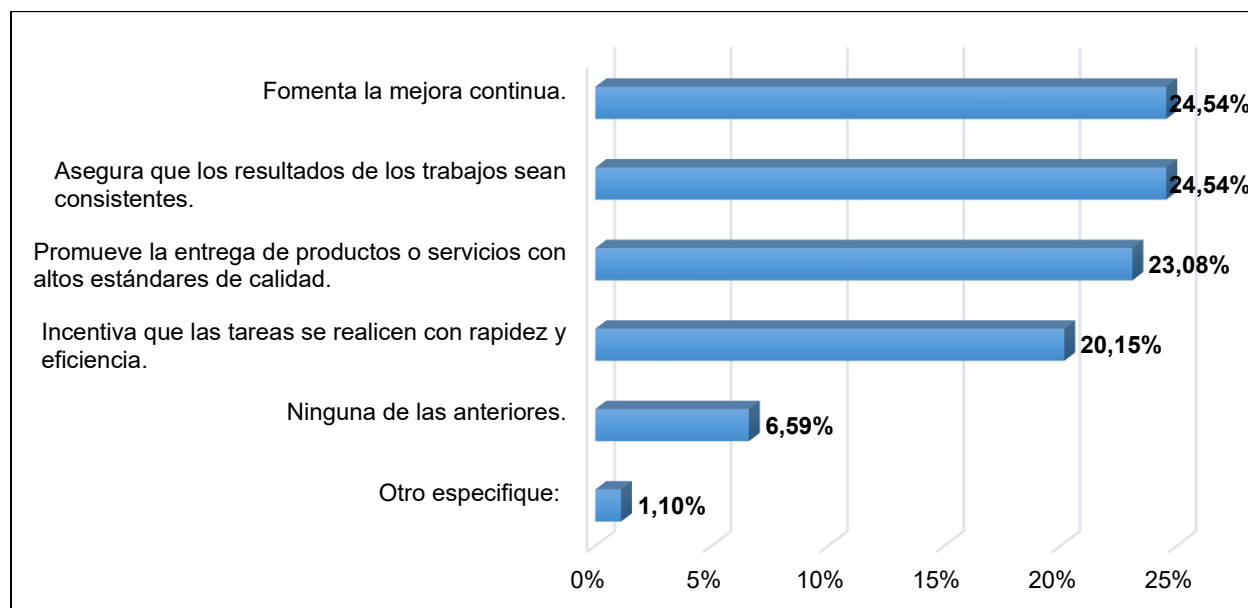
- **Barreras de realimentación:** otros encuestados manifiestan que sus jefaturas no proporcionan realimentación constante y oportuna para mejorar su desempeño laboral, la falta de comunicación por el teletrabajo hace un distanciamiento físico que afecta la realimentación. La labor de realimentación recae sobre los coordinadores de cada área funcional del Departamento.
- **Falta de seguimiento:** otra parte de los encuestados indican que no hay retroalimentación sobre algunas correcciones particulares. Esta falta de interacción impide brindar un seguimiento efectivo al desempeño laboral.
- **Espacio físico:** algunos encuestados manifiestan que el hecho de no encontrarse en sede central, ósea que están ubicados en otro recinto lejos del edificio principal, dificulta una adecuada realimentación.
- **Falta de reuniones:** otra parte de los encuestados manifiestan su preocupación, por las pocas reuniones que han se han realizado con todo el departamento y la jefatura, afectando justamente el tema de realimentación.

**Tabla 24.** ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera que su jefatura fomenta para mejorar el desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Objetivos del desempeño</i>	Asegura que los resultados de los trabajos sean consistentes.	67	24,54%
	Fomenta la mejora continua.	67	24,54%
	Promueve la entrega de productos o servicios con altos estándares de calidad.	63	23,08%
	Incentiva que las tareas se realicen con rapidez y eficiencia.	55	20,15%
	Ninguna de las anteriores.	18	6,59%
	Otro especifique:	3	1,10%
<b>Total</b>		<b>273</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

**Figura 30.** ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera que su jefatura fomenta para mejorar el desempeño laboral?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

En lo que respecta a la pregunta sobre cuales aspectos fomenta su jefatura para mejorar el desempeño laboral, un 24,54% indica que la jefatura asegura que los resultados de los trabajos sean consistentes, otro 24,54% manifiesta que su jefatura fomenta la mejora continua. Por otra parte, un 23,08% de los encuestados señala que su jefatura promueve la entrega de productos o servicios con altos estándares de calidad, mientras que un 20,15% indica que su jefatura incentiva que las tareas se realicen con rapidez y eficiencia. Por último, un 6,59% señala que ninguno de los aspectos mencionados es congruente con su jefatura y apenas un 1,10% de la muestra indica que consideraba mencionar otros aspectos tales como:

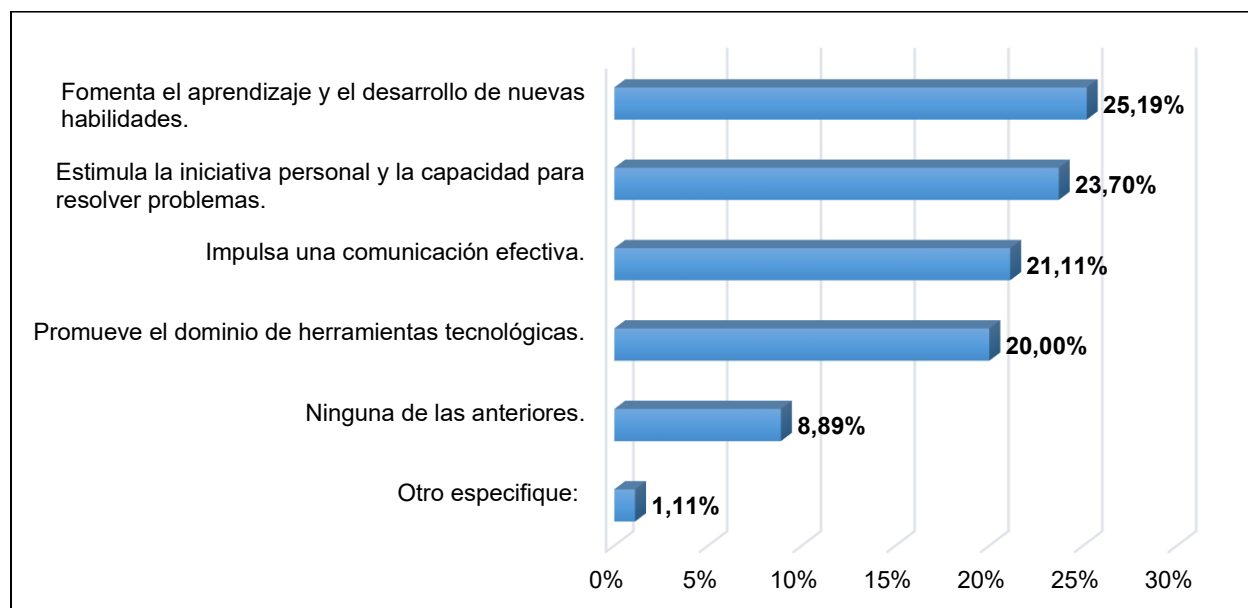
- Poco involucramiento.
- Falta de comunicación con todos los miembros del equipo.

**Tabla 25.** ¿Cuáles de las siguientes competencias considera que su jefatura promueve en su equipo de trabajo para mejorar el desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Competencias	Fomenta el aprendizaje y el desarrollo de nuevas habilidades.	68	25,19%
	Estimula la iniciativa personal y la capacidad para resolver problemas.	64	23,70%
	Impulsa una comunicación efectiva.	57	21,11%
	Promueve el dominio de herramientas tecnológicas.	54	20,00%
	Ninguna de las anteriores.	24	8,89%
	Otro especifique:	3	1,11%
<b>Total</b>		<b>270</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

**Figura 31.** ¿Cuáles de las siguientes competencias considera que su jefatura promueve en su equipo de trabajo para mejorar el desempeño laboral?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

Relacionado con las competencias que las jefaturas promueven en sus equipos de trabajo para mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores, el 25,19% de los participantes manifiesta que su jefatura fomenta el aprendizaje y el desarrollo de nuevas habilidades, un 23,70% indica que su jefatura estimula la iniciativa personal y la capacidad para resolver problemas. Por otra parte, un 21,11% destaca que su jefatura impulsa una comunicación efectiva, mientras que un 20,00% de los encuestados manifiesta que su jefatura promueve el dominio de herramientas tecnológicas. Por último, un 8,89% de la muestra, indica que no perciben ninguna de las anteriores competencias en sus jefaturas y tan sólo un 1,11% considera incorporar otras competencias, tales como:

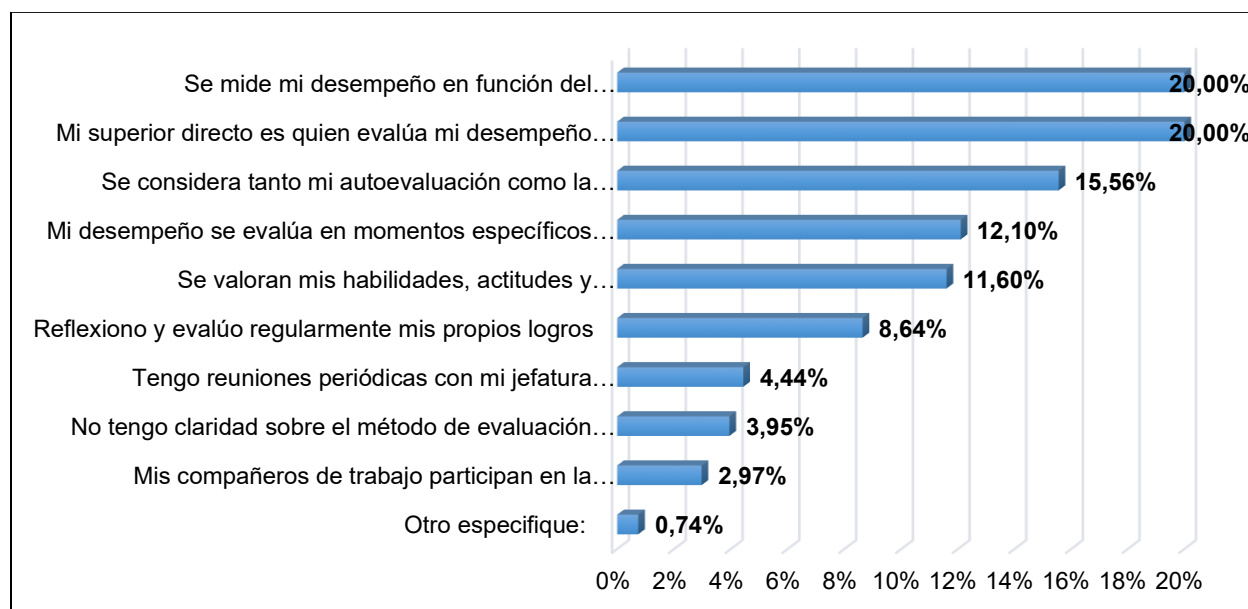
- En algunos momentos específicos, se han propiciado espacios de diálogo en reuniones, para atender situaciones complejas.

**Tabla 26.** ¿Qué métodos de evaluación del desempeño reconoce que se aplican actualmente en su departamento?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Métodos de evaluación</i>	Mi superior directo es quien evalúa mi desempeño laboral.	81	20,00%
	Se mide mi desempeño en función del cumplimiento de metas específicas.	81	20,00%
	Se considera tanto mi autoevaluación como la evaluación de mi jefe.	63	15,56%
	Mi desempeño se evalúa en momentos específicos como trimestral o anualmente.	49	12,10%
	Se valoran mis habilidades, actitudes y conocimientos clave para el puesto.	47	11,60%
	Reflexiono y evalúo regularmente mis propios logros.	35	8,64%
	Tengo reuniones periódicas con mi jefatura inmediata para revisar mi desempeño.	18	4,44%
	No tengo claridad sobre el método de evaluación que se me aplica.	16	3,95%
	Mis compañeros de trabajo participan en la evaluación de mi desempeño.	12	2,97%
	Otro especifique:	3	0,74%
<b>Total</b>		<b>405</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

**Figura 32.** ¿Qué métodos de evaluación del desempeño reconoce que se aplican actualmente en su departamento?



*Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.*

Sobre los métodos de evaluación del desempeño que los colaboradores reconocen que se aplican actualmente en su departamento, un 20,00% indica que el superior directo es quien evalúa el desempeño laboral. Otro 20,00% señala que se mide el desempeño en función del cumplimiento de metas específicas, mientras que un 15,56% afirma que se considera tanto la autoevaluación como la evaluación del jefe. Además, otro grupo de participantes, constituido por el 12,10%, indica que el desempeño se evalúa en momentos específicos como trimestral o anualmente.

Asimismo, el 11,60% de los encuestados señala que se valoran las habilidades, actitudes y conocimientos clave para el puesto. Un 8,64% expresa que reflexionan y evalúan regularmente sus propios logros, y un 4,44% manifiesta tener reuniones periódicas con la jefatura inmediata para revisar su desempeño. Un 3,95% menciona que no tienen claridad sobre el método de evaluación que se le aplica, mientras que el 2,97% indica que los compañeros de trabajo participan en su evaluación del desempeño.

Finalmente apenas un 0,74% de los encuestados considera incorporar otros métodos, indicando lo siguiente:

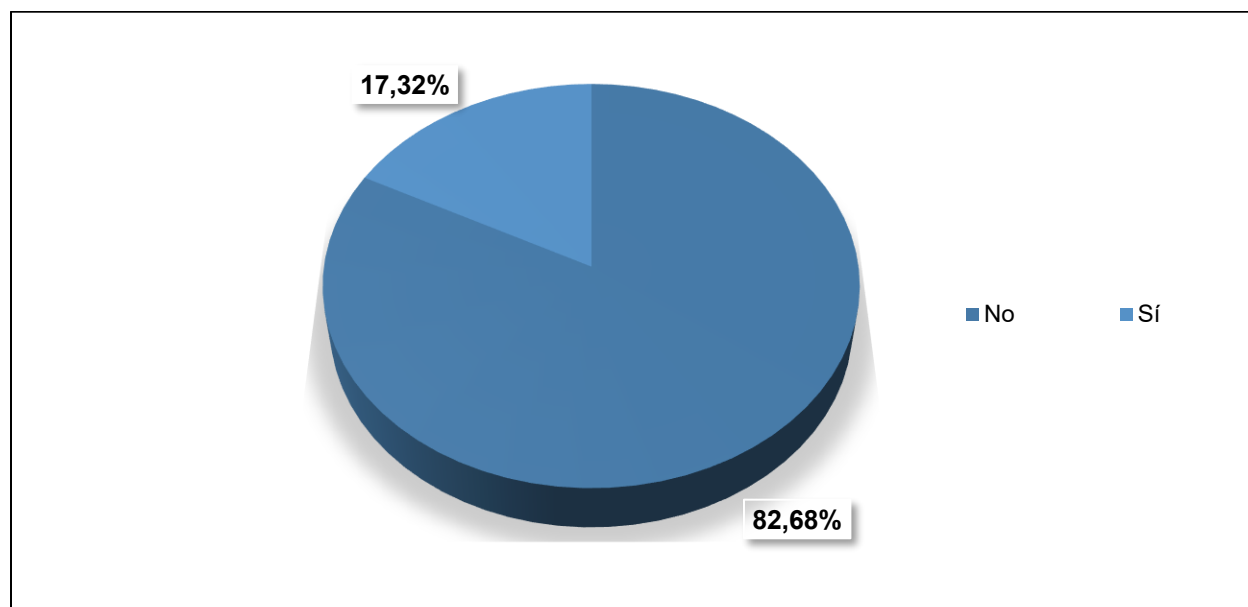
- **Proceso subjetivo:** algunos encuestados manifiestan que el proceso de evaluación es completamente subjetivo.
- **Evaluación personal:** otros encuestados consideran que la evaluación del desempeño debe de ser personal y no grupal.
- **Modelo anterior de evaluación:** otra parte de los encuestados indican que se utiliza un método de evaluación obsoleto, toda vez que no usan los indicadores ni el nuevo modelo de gestión de desempeño.

**Tabla 27.** ¿En su departamento, su jefatura le realiza una entrevista de evaluación del desempeño?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Entrevista de evaluación	No.	105	82,68%
	Sí.	22	17,32%
<b>Total</b>		<b>127</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

**Figura 33.** ¿En su departamento, su jefatura le realiza una entrevista de evaluación del desempeño?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

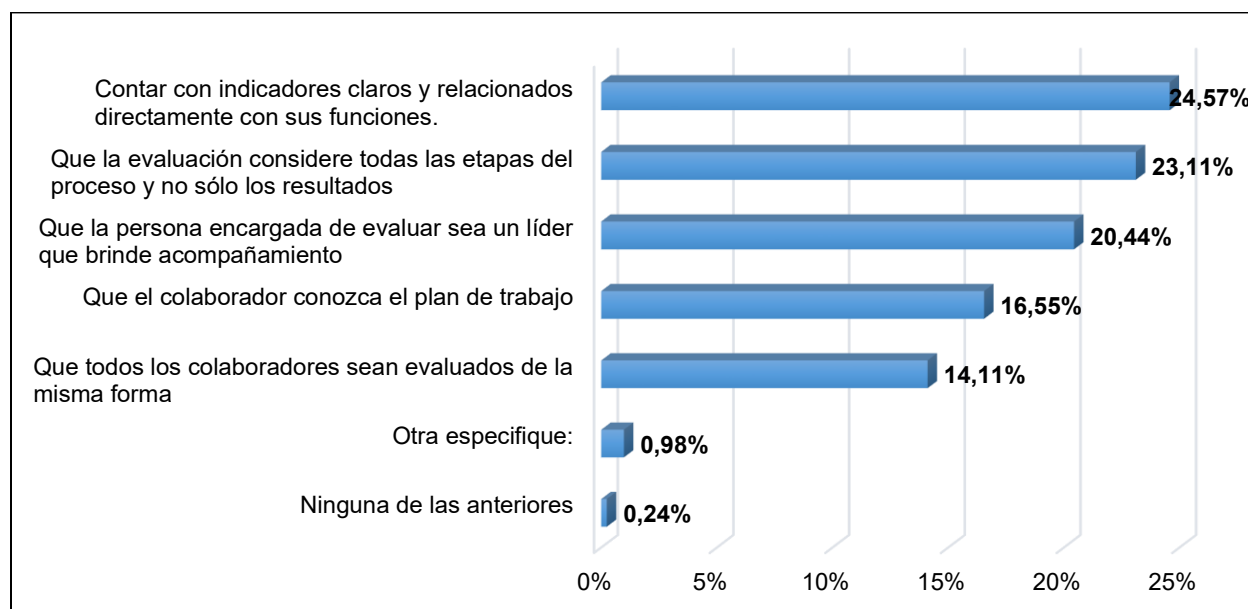
En relación con la pregunta sobre si la jefatura aplica entrevistas de evaluación del desempeño, un 82,68% de los encuestados manifiesta que no se le aplican este tipo de entrevistas, mientras que el 17,32% restante indica que sí les aplican.

**Tabla 28.** ¿Cuáles de los siguientes puntos, considera más importante para que la evaluación del desempeño sea objetiva y útil dentro de su departamento?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Elementos de evaluación</i>	Contar con indicadores claros y relacionados directamente con sus funciones.	101	24,57%
	Que la evaluación considere todas las etapas del proceso y no sólo los resultados.	95	23,11%
	Que la persona encargada de evaluar sea un líder que brinde acompañamiento.	84	20,44%
	Que el colaborador conozca el plan de trabajo.	68	16,55%
	Que todos los colaboradores sean evaluados de la misma forma.	58	14,11%
	Otra especifique:	4	0,98%
	Ninguna de las anteriores	1	0,24%
<b>Total</b>		<b>411</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

**Figura 34.** ¿Cuáles de los siguientes puntos, considera más importante para que la evaluación del desempeño sea objetiva y útil dentro de su departamento?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

En relación con la consulta de cuales aspectos consideraban más importantes para que la evaluación del desempeño sea objetiva y útil dentro de cada departamento, el 24,57% de los encuestados manifiesta que se deben contar con indicadores claros y relacionados directamente con sus funciones, un 23,11% señala que la evaluación debe considerar todas las etapas del proceso y no sólo los resultados, un 20,44% afirma que la persona encargada de evaluar debe ser un líder que brinde acompañamiento, mientras que un 16,55% sostiene que es necesario que el colaborador conozca el plan de trabajo.

Así mismo, un 14,11% de los encuestados considera que todos los colaboradores deben ser evaluados de la misma forma y un 0,98% considera útil incorporar nuevos elementos, finalizando con el restante 0,24% que indica que ninguna de las anteriores afirmaciones empataba con su realidad. Para aquellos casos que consideran útil, incorporar nuevos elementos se mencionaron los siguientes puntos:

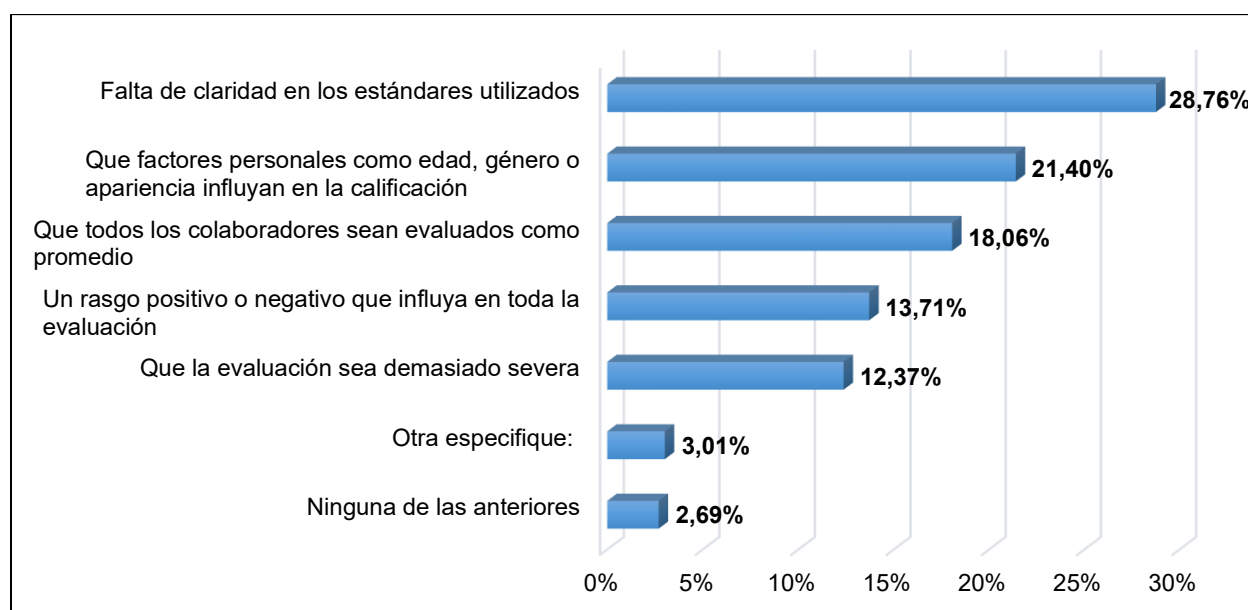
- **Metas:** algunos encuestados consideran que las metas deben ser medibles y las expectativas deben ajustarse a la realidad.
- **Indicadores:** otros encuestados manifiestan que deben revisarse los indicadores constantemente, pues en ocasiones se trabaja en una misma área pero con distintas funciones, por ende carece de sentido aplicar los mismos indicadores a funcionarios o colaboradores que realizan tareas distintas.
- **Formularios y manual obsoleto:** por último, otra parte de los encuestados consideran que actualmente se siguen utilizando formularios obsoletos y que no se alinean con la metodología de la institución, ya que se desactualizan constantemente.

**Tabla 29.** ¿Qué situaciones considera que podrían afectar negativamente la objetividad de la evaluación del desempeño en su departamento?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Situaciones que podrían afectar la evaluación	Falta de claridad en los estándares utilizados.	86	28,76%
	Que factores personales como edad, género o apariencia influyan en la calificación.	64	21,40%
	Que todos los colaboradores sean evaluados como promedio.	54	18,06%
	Un rasgo positivo o negativo que influya en toda la evaluación.	41	13,71%
	Que la evaluación sea demasiado severa.	37	12,37%
	Otra especifique:	9	3,01%
	Ninguna de las anteriores.	8	2,69%
<b>Total</b>		<b>299</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

**Figura 35.** ¿Qué situaciones considera que podrían afectar negativamente la objetividad de la evaluación del desempeño en su departamento?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

El 28,76% de los colaboradores encuestados revela que la falta de claridad en los estándares utilizados podría considerarse como una situación que afecta negativamente la objetividad de la evaluación del desempeño en sus departamentos. Un 21,40% señala que factores personales como edad, género o apariencia pueden influir en la calificación. Por otro lado un 18,06% manifiesta que otra situación puede ser que todos los colaboradores sean evaluados como promedio. Un 13,71% indica que un rasgo positivo o negativo puede influir en toda la evaluación, mientras que un 12,37% señala que la evaluación puede ser demasiado severa y un 3,01% considera mencionar otros aspectos. Finalmente, apenas un 2,69% señala que ninguna de las opciones anteriores empata con su realidad. Para aquellos casos que manifestaron incorporar otros aspectos, se aprecian los siguientes comentarios:

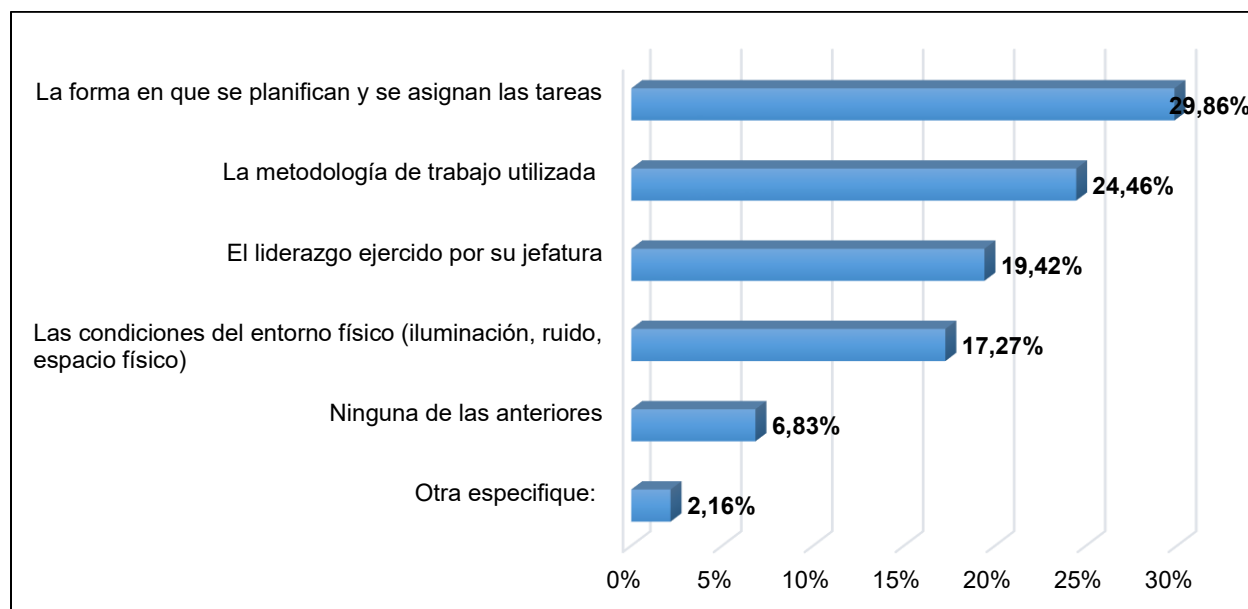
- **Instrumento de evaluación generalizado:** algunos encuestados indican que algunas herramientas de evaluación del desempeño traen actividades para seleccionar por defecto, pero es claro que no reflejan la realidad de las cargas de trabajo de algunos colaboradores.
- **Persona evaluadora:** otros encuestados indican que la persona evaluadora puede verse influenciada injustamente.
- **Evaluaciones justas:** algunos encuestados perciben las evaluaciones como justas y adecuadas.
- **Evaluación entre iguales:** un porcentaje indica que consideran injusto que compañeros con el mismo cargo los califiquen.
- **Evaluación subjetiva:** parte de los encuestados indican que opiniones subjetivas pueden afectar su calificación.
- **Problemas personales con la jefatura:** finalmente, otros encuestados indicaron algún tipo de problema o roce personal con su jefatura inmediata.

**Tabla 30.** ¿Cuáles de los siguientes factores organizacionales considera que influyen en su desempeño laboral diario?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Factores que influyen en el desempeño</i>	La forma en que se planifican y se asignan las tareas.	83	29,86%
	La metodología de trabajo utilizada.	68	24,26%
	El liderazgo ejercido por su jefatura.	54	19,42%
	Las condiciones del entorno físico (iluminación, ruido, espacio físico).	48	17,27%
	Ninguna de las anteriores.	19	6,83%
	Otra especifique:	6	2,16%
<b>Total</b>		<b>278</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

**Figura 36.** ¿Cuáles de los siguientes factores organizacionales considera que influyen en su desempeño laboral diario?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

Con respecto a la pregunta de cuáles factores organizacionales considera que influyen en su desempeño laboral diario, el 29,86% de los colaboradores señala a la forma en cómo se planifican y se asignan las tareas como factor predominante. Por su parte, el 24,46% considera que es la metodología de trabajo utilizada, mientras que un 19,42% indica que es el liderazgo ejercido por su jefatura. Por otra parte, un 17,27% indica que las condiciones del entorno físico (iluminación, ruido, espacio físico), afectan su desempeño laboral y un 6,83% manifiesta que ninguna de las opciones anteriores influye en su desempeño. Por último, el restante 2,16% considera incorporar otros factores tales como:

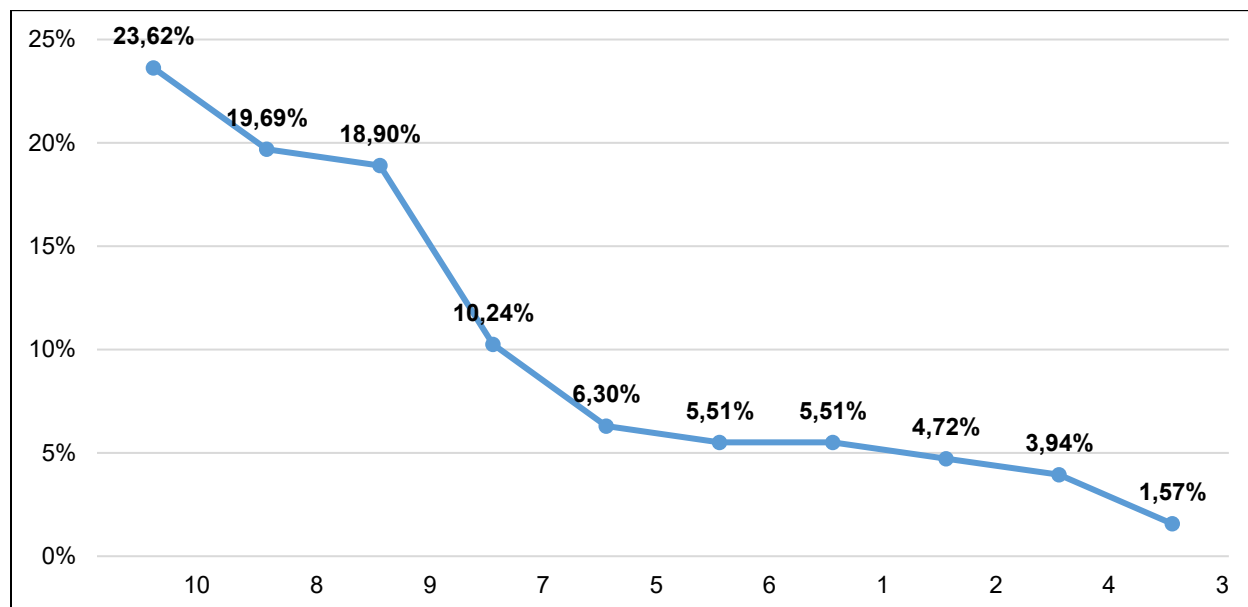
- Poco reconocimiento.
- Falta de comunicación.
- Poco acompañamiento a los equipos de trabajo.
- Desmotivación generalizada.
- El ruido.

**Tabla 31.** ¿En una escala de 1 al 10, donde 10 representa el nivel máximo de impacto positivo y 1 el mínimo, ¿en qué medida considera que el liderazgo de su jefatura influye de manera positiva en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Escala de impacto positivo del liderazgo en el desempeño</i>	10	30	23,62%
	8	25	19,69%
	9	24	18,90%
	7	13	10,24%
	5	8	6,30%
	6	7	5,51%
	1	7	5,51%
	2	6	4,72%
	4	5	3,94%
	3	2	1,57%
<b>Total</b>		<b>127</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

**Figura 37.** En una escala de 1 al 10, donde 10 representa el nivel máximo de impacto positivo y 1 el mínimo, ¿en qué medida considera que el liderazgo de su jefatura influye de manera positiva en su desempeño laboral?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

En una escala del 1 al 10, donde 10 representa el nivel máximo de impacto positivo y 1 el mínimo, se consultó a los colaboradores en qué medida consideraban que el liderazgo de su jefatura influía de manera positiva en su desempeño laboral. De acuerdo con los resultados, el 23,62% de los colaboradores asigna la puntuación más alta, es decir, 10, siendo de hecho la ponderación más alta recibida, un 19,69% asigna un valor de 8, un 18,90% asigna un valor de 9, un 10,24% establece un valor de 7, un 6,30% de 5, mientras que un 5,51% señalan las calificaciones de 6 y 1, mientras que un 4,72% asigna un valor de 2, un 3,94%, determina el valor de 4 y finalmente un 1,57% una puntuación de 3.

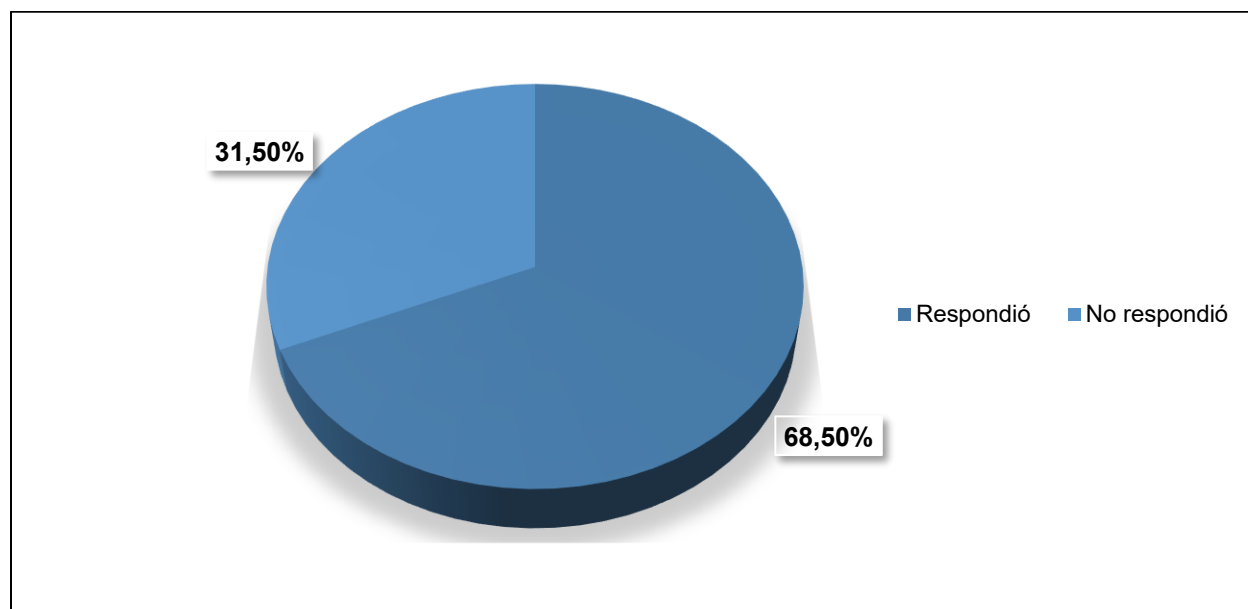
Como se aprecia en el gráfico, las ponderaciones con calificación más alta fueron de hecho las escalas más altas disponibles de impacto positivo. El promedio general de esta ponderación indica un 7.35%.

**Tabla 32.** ¿Cuáles oportunidades de mejora recomendaría para que su jefatura implemente en su departamento, con el propósito de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores?

Descripción	Comentarios	Frecuencia	Porcentaje
Recomendaciones para que Jefatura mejore desempeño	Respondió	87	68,50%
	No respondió	40	31,50%
<b>Total</b>		<b>127</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

**Figura 38.** ¿Cuáles oportunidades de mejora recomendaría para que su jefatura implemente en su departamento, con el propósito de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), abril, 2025.

A la consulta realizada sobre oportunidades de mejora que recomendaría para que su jefatura implemente en su departamento, con el propósito de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, un 68,50% de los encuestados responde la pregunta y el 31,50% restante no lo hizo. Entre los comentarios destacados de los que sí expresaron sus recomendaciones, se encuentran los siguientes:

- **Inclusión:** algunos encuestados consideran que todos los colaboradores deben de ser tomados en cuenta de la misma forma. Que todos tengan las mismas oportunidades laborales. Igualdad en el trato.
- **Desarrollo de software:** un parte de los encuestados recomienda desarrollar una herramienta tecnológica integral para un mejor desempeño y búsqueda de información.
- **Evaluación:** muchos de los encuestados recomiendan que la evaluación se realice de manera individual.
- **Comunicación:** recomiendan mejorar todos los aspectos relacionados con el tema de comunicación en todos los niveles. Promover también la escucha activa.
- **Distribución equitativa de funciones:** recomiendan igual asignación de labores y jornadas extraordinarias a todo el personal y no solo a unos pocos, tomar en cuenta la antigüedad y no dar preferencia a los nuevos ingresos.
- **Solicitud de estudio administrativo:** realizar un estudio para reclasificación al personal con más años de laborar para los departamentos.
- **Mayor integración de las jefaturas:** solicitan más interacción entre la jefatura y sus subalternos.
- **Trabajo en equipo:** consideran fomentar el trabajo en equipo en todos los departamentos.
- **Reuniones:** los encuestados consideran realizar reuniones periódicas para valorar los logros de los miembros del departamento, motivando así a que todos mejoren constantemente y promoviendo la competitividad.
- **Reconocimiento:** solicitan reconocer el esfuerzo de los colaboradores y subjefaturas de manera más clara.
- **Seguimiento:** los encuestados recomiendan mayor seguimiento de los avances por medio de los coordinadores de área.

- **Rotación de labores:** parte de los encuestados recomienda la rotación de labores para descubrir fortalezas y oportunidades de crecimiento.
- **Rendición de cuentas:** los participantes solicitan a sus jefaturas ser justos en cuanto a nombramientos en los departamentos. Incentivar a los colaboradores a tener un mejor desempeño. Identificar las mejores habilidades de los funcionarios para colocarlos en los puestos donde puedan ajustarse mejor. Evitar el beneficio solo para las personas con las que tiene un vínculo de amistad. Comunicar a todos los funcionarios cuando exista una oportunidad de ascenso para que todos puedan participar y con ello, promover la justicia.
- **Más personal:** algunos encuestados recomiendan mayor cantidad de personal.
- **Mayor acercamiento al funcionariado en general:** los encuestados recomiendan a sus jefaturas mejorar en la comunicación interna, implementar una forma para motivar individualmente a los funcionarios y a los equipos de trabajo para favorecer la mejora continua. Establecimiento adecuado de reglas en relación con las responsabilidades, coordinaciones y colaboraciones internas, claridad y distribución acertada de labores y responsabilidades según la naturaleza o especialidad de estas para la asignación correcta del funcionario o de los funcionarios que deberán atender las mismas y
- **Mayor claridad en los indicadores de desempeño:** recomiendan también un análisis de las cargas de trabajo a efectos de asegurar condiciones similares para cada tipo de puesto. También solicitan un mayor involucramiento en la definición de objetivos y metas para la evaluación del desempeño y las respectivas herramientas que le permitan o faciliten esa evaluación, en vista que es al final la jefatura la que realiza la evaluación del desempeño de los funcionarios.
- **Promover la empatía:** se percibieron muchos comentarios y recomendaciones relacionadas directamente con este valor y otros valores como la lealtad y el respeto.

- **Realimentación periódica:** recomiendan asegurar la equidad a la hora de evaluar las cargas de trabajo, brindar retroalimentación constante del desempeño de los colaboradores.
- **Entrevistas:** un sector importante de los encuestados considera necesario aplicar las entrevistas en la evaluación del desempeño.
- **Acciones correctivas:** los encuestados adicionalmente consideran aplicar acciones correctivas oportunas para quienes tienen un nivel de desempeño por debajo de lo recomendable para el puesto.
- **Mayor capacitación:** solicitan invertir tiempo en la mejora de las destrezas comunicativas del equipo humano, habilidades blandas y fomentar una cultura colaborativa en los departamentos. Capacitación en habilidades de liderazgo, gestión de conflictos, disciplina respetuosa y toma de decisiones.
- **Mayor involucramiento:** parte de las recomendaciones recibidas, indican que es fundamental que la jefatura se acerque más a su personal. Esto se puede lograr participando activamente, al menos ocasionalmente, en las reuniones de los equipos y generando espacios propios de diálogo con todos los colaboradores, ya sea de forma presencial o virtual.
- **Promover canales de comunicación:** en donde todos los miembros del equipo tengan acceso directo a la jefatura, no solo a través de intermediarios. Esto incluye dar seguimiento a las tareas y proyectos, escuchar las necesidades y recibir comentarios de todo el equipo, no solo de una persona encargada.
- **Implementar un sistema de retroalimentación periódica:** donde la jefatura pueda valorar el trabajo del equipo, ofrecer orientación y establecer metas claras. Esto ayudaría a alinear expectativas y mejorar el desempeño general.

- **Criterios para permisos:** solicitan además, clarificar los criterios para la autorización de permisos especiales (como los del artículo 31) y evitar prácticas que desvirtúan derechos como las vacaciones. Una mayor transparencia generará confianza y sentido de justicia.
- **Lluvias de ideas:** sugieren generar lluvias de ideas de los colaboradores, ya que así se podrían identificar falencias del entorno, y a partir de esto generar alternativas de mejora continua y evaluación.
- **Puertas abiertas:** recomiendan también mantener el estilo de puertas abiertas, fomentando siempre la comunicación y el diálogo.
- **Resolución alterna de conflictos:** también recomiendan enfrentar las situaciones incómodas con justicia, en lugar de evitarlas.
- **Definir reglas:** algunos encuestados recomiendan implementar reglas de convivencia, rendimiento y comportamiento y asegurarse de que se apliquen a todos por igual.

## **CAPÍTULO V. DISCUSIÓN**

En este capítulo, se interpretan los resultados obtenidos en el Capítulo IV, con el objetivo de ofrecer una comprensión más profunda y enriquecedora del fenómeno estudiado. Para ello, se analizan los datos relacionados con los elementos teóricos previamente descritos en los Antecedentes (Capítulo I) y en el Marco Referencial (Capítulo II).

Además, la discusión se enfoca en identificar si los hallazgos de la investigación coinciden o difieren de los resultados de estudios anteriores y con la teoría que sustenta esta investigación. En definitiva, este análisis busca establecer un vínculo entre los resultados obtenidos y el contexto teórico existente, permitiendo así una visión más integral y contextualizada del alcance e impacto de la investigación.

## **5.1. RELACIÓN CON ANTECEDENTES**

En lo que respecta a los resultados relacionados con los antecedentes, se encuentran los siguientes:

- De acuerdo con los resultados obtenidos sobre la relación positiva y significativa entre el Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral en cuanto a metas y competencias, la mayoría de los colaboradores de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), indican que su jefatura establece metas claras, influye de manera positiva para adaptarse a los cambios institucionales y fomenta aspectos para mejorar el desempeño. Todas estas características confirman la presencia de la motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada, sustentadas según lo establecido en la tesis presentada por Hernández (2024), en la cual concluye “que existe correlación significativa y positiva entre el Liderazgo Transformacional y el desempeño laboral en trabajadores del Banco Interbank; además que existe correlación significativa de esas variables entre las dimensiones de motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada”. (p. 35).

- Se evidenció que la mayoría de los colaboradores de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), perciben que el liderazgo de su jefatura influye positivamente en su desempeño. Este hallazgo coincide con la tesis realizada por Palma (2022), en la cual se concluye que, “si mejora el liderazgo, el desempeño laboral también mejorará” (p. 57), para lo cual se fortalece la idea de que la mejora en las prácticas del liderazgo transformacional tiene un efecto directo en el aumento del desempeño.
- En relación con la influencia que ejerce el liderazgo de las jefaturas en el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección general del Registro Electoral (DGRE), a través de factores como la realimentación y la evaluación del desempeño, los resultados evidencian que la mayoría de los colaboradores perciben una conexión directa entre el liderazgo y su rendimiento laboral, por lo que confirma también, el patrón asociado a los anteriores antecedentes. Lo antes indicado, se respalda con la tesis presentada por Heshiki y Ordóñez (2021), quienes concluyeron que el Liderazgo Transformacional influye positivamente en el Desempeño Laboral, afirmando que “entre mayor sea el Liderazgo Transformacional, el nivel del Desempeño laboral mejorará”. (p. 77). Se puede afirmar entonces que esta investigación coincide con estudios previos, donde se califica al Liderazgo Transformacional como factor clave, para potenciar el desempeño laboral.
- Se logró establecer que la mayoría de los funcionarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), valoran positivamente el liderazgo de sus jefaturas y lo asocian con un mejor desempeño, en factores clave como la comunicación y la motivación. Esta afirmación se respalda con la investigación presentada por Serafín (2021), quien concluyó que “existe relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Cooperativa, además indica que, ante la presencia de un adecuado liderazgo transformacional, el desempeño laboral será de mayor desarrollo”. (p.165).

## 5.2. RELACIÓN CON MARCO REFERENCIAL

Dentro de los resultados que se obtuvieron con respecto al Marco Teórico, se determina lo siguiente:

- Una gran mayoría de los colaboradores de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE) considera que, su jefatura establece metas claras, alcanzables, lo que refleja una visión inspiradora dentro del equipo, para lo cual, según Azcona (2021), afirma que “el líder transformacional tiene una percepción clara y convincente del futuro de la organización y es capaz de articularla de manera que inspire a los demás a seguirlo” (párr. 5). Esta percepción evidencia que las jefaturas comunican objetivos concretos y motivan a sus colaboradores a cumplirlos.
- Iberdrola (2021), define la consideración individualizada de la siguiente forma: “el líder tiene en cuenta las necesidades y preocupaciones de sus seguidores”. (párr. 9). Esta definición tiene estrecha relación con los resultados obtenidos de la investigación que señalan que la mayor parte de los colaboradores de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), reconocen que sus jefaturas si brindan realimentación oportuna y en algunos casos, se realizan entrevistas formales sobre su evaluación del desempeño. Esto sugiere esfuerzos por parte de algunas jefaturas para ofrecer acompañamiento y brindar oportunidades de mejora.
- Esneca 2021 y Azcona (2021) presentan como coincidencia el papel determinante que juega el empoderamiento dentro del Liderazgo Transformacional, a saber: “el líder transformacional delega responsabilidades y da autonomía a sus seguidores, permitiéndoles crecer y desarrollarse profesionalmente”. (Azcona, 2021, párr. 8). Mientras que Esneca (2021) manifiesta que: “en el liderazgo transformacional, los líderes transfieren “poderes” a sus empleados para que puedan “experimentar” con herramientas innovadoras para conseguir sus objetivos. En este sentido los

trabajadores se sienten empoderados para seguir desarrollando sus conocimientos y mejorando profesionalmente”. (párr.16). Los resultados de la investigación señalan que la mayoría de los colaboradores, afirman que su jefatura fomenta el aprendizaje y el desarrollo de nuevas habilidades y también promueven el uso y actualización en herramientas tecnológicas, facultándoles y tomándoles en cuenta sus opiniones.

- Robbins y Judge (2023), señalan que, en el liderazgo, “los enfoques transformacionales, mejoran las percepciones de equidad, motivando a los seguidores a contribuir y confiar más en el líder, el equipo y la organización” (p. 383). De acuerdo con los resultados, se pudo determinar que una mayoría de los colaboradores de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), consideran que una evaluación útil debe contemplar indicadores claros vinculados directamente con sus trabajos, así como también que la falta de estándares definidos puede afectar la objetividad de las evaluaciones, afectando con ello la percepción de los colaboradores. Así las cosas, si bien hay una conciencia del valor de que las evaluaciones del desempeño deben ser justas e iguales para todos, aún se evidencian brechas que podrían abordarse mediante un liderazgo con mayor transparencia y comunicación.

## **CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 6.1. CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, se presentan las conclusiones con el propósito de resumir los hallazgos y la discusión expuestos en los capítulos anteriores, en relación con la pregunta de investigación: ¿Cuáles características del liderazgo transformacional tienen relación en el desempeño laboral de las personas colaboradoras en la Dirección General del Registro Electoral (DGRE) ubicada en San José, durante el primer cuatrimestre del 2025? La cual se respondió de la siguiente forma: a partir de los hallazgos obtenidos de la presente investigación, se concluye que las características del liderazgo transformacional que tienen relación directa en el desempeño laboral de las personas colaboradoras en la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), incluyen las siguientes: la delegación de tareas, la influencia positiva de las jefaturas, la claridad en la visión y misión institucional, la empatía y la capacidad de adaptarse al cambio, así como también la motivación al logro de los objetivos y el compromiso con los valores institucionales.

Según los resultados y a partir del análisis del marco referencial, los antecedentes y los datos recopilados por el instrumento aplicado, se logró determinar que las jefaturas establecen metas claras y desafiantes a sus colaboradores y reconocen el esfuerzo de su personal a cargo. Así mismo se comprueba que las jefaturas de esta Dirección promueven el desarrollo profesional de sus subordinados y brindan orientación y acompañamiento.

Estos resultados reflejan que el liderazgo transformacional está presente en cada uno de los diferentes departamentos que componen la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), y que este estilo de liderazgo, de manera definitiva tiene un impacto positivo en el quehacer laboral de los colaboradores que integran dicha dirección.

Las respuestas reflejan, en su mayoría, un alto compromiso por parte de jefaturas y colaboradores, un ambiente de trabajo bastante colaborativo, en donde cada funcionario percibe que se le toma en cuenta y se sienten valorados. El hecho de que se les faculte para tomar

decisiones y se les capacite, son aspectos claves y determinantes que afectan el buen desempeño laboral de los colaboradores de esta dirección.

Los colaboradores, en términos generales, manifestaron un sentido de pertenencia a la institución, un verdadero compromiso con su trabajo y una mística envidiable por otras dependencias, que sugieren una influencia positiva de sus líderes a la hora de por ejemplo tomar decisiones, adaptarse al cambio y superar los desafíos que se presenten, que corresponden a características propias del liderazgo transformacional.

En conjunto, las personas colaboradoras identifican que el hecho de ser escuchados, capacitados y valorados por sus jefaturas, fortalece significativamente su desempeño laboral diario. Las características del liderazgo transformacional presentes en la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), han contribuido a consolidar un entorno laboral más colaborativo, con altos niveles de compromiso y mística, lo que ha permitido superar los diferentes desafíos de cada proceso electoral.

A continuación, se exponen las conclusiones obtenidas a partir de los objetivos específicos planteados en esta investigación, con el propósito de ampliar los resultados derivados del instrumento.

El objetivo específico uno, radica en identificar las características del liderazgo transformacional que aplican las jefaturas de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), para conocer cuáles están presentes. De la primera variable liderazgo transformacional, según el indicador número uno: características presentes, se concluye que:

1. En la tabla 7, que aborda las características del liderazgo transformacional presentes en su departamento, la mayoría de los encuestados destacan tres características principales: su jefatura inmediata delega responsabilidades de forma que le permite asumir retos y crecer profesionalmente, tiene una presencia carismática que genera confianza y tiene una visión clara y convincente sobre el futuro de la institución.

2. En cuanto a la pregunta, de que, si consideraban que su jefatura establece metas claras, desafiantes y alcanzables para su equipo, la gran mayoría afirma que sí. Entre la minoría que indica que no, se destacan comentarios relacionados con falta de comunicación y planificación, según los resultados reflejados en la tabla 8.
3. En la tabla 9, donde se indaga sobre si consideran que su jefatura influye positivamente en el equipo para que se adapte a los cambios institucionales, nuevamente una amplia mayoría manifiesta que sí influye. Entre los comentarios destacados por los que manifiestan que, en algunos casos, se resalta el relacionado a la asignación de funciones o el empoderamiento.
4. Con relación a los resultados presentados en la tabla 10, que aborda el estilo de liderazgo de las jefaturas, sobre los valores institucionales y su capacidad para adaptarse al cambio, se ha observado que una parte significativa de los colaboradores señala que la jefatura actúa de forma coherente con los valores de la institución. Además, se ajusta con facilidad a los cambios, revisando las estrategias y guiando al equipo de manera efectiva. Así mismo, las jefaturas demuestran constantemente los valores de la institución y promueven una actitud flexible frente a nuevas situaciones o necesidades del entorno.
5. En el contexto de los componentes que describen el estilo de liderazgo de su jefatura, la mayoría de los colaboradores destaca que las jefaturas escuchan activamente, muestran empatía y toma en cuenta las necesidades individuales de cada colaborador, así como también que las jefaturas fomentan la creatividad, valoran las ideas y promueven cambios constructivos y por último, que las jefaturas actúan con integridad y altos estándares éticos. Estas conclusiones se respaldan con los resultados obtenidos en la tabla 11.
6. Según los resultados de la tabla 12 sobre los tipos de estimulación que utilizan las jefaturas, la mayoría de los colaboradores resaltan que las jefaturas reconocen los

- aspectos positivos de los fracasos, enfocándose en lo que se aprendió y motivando al equipo con una visión optimista, además que las jefaturas se enfocan en las motivaciones personales de cada miembro del equipo, ayudando a cada uno para que se automotive.
7. Con respecto a las afirmaciones que describen mejor, el impacto del liderazgo de su jefatura en los colaboradores, en términos de los mecanismos que utiliza, la mayoría de los colaboradores destaca que, la jefatura mejora la relación y la calidad del intercambio entre líderes y miembros del equipo, promoviendo el apoyo dentro del grupo, además que la jefatura motiva a los colaboradores a sentirse más seguros, comprometidos y dispuestos a dedicar más tiempo y esfuerzo a su trabajo y que su jefatura fomenta un ambiente positivo que mejora el estado de ánimo, la satisfacción laboral y el compromiso de los colaboradores; esto según los resultados de la tabla 13.
  8. Según la tabla 14 sobre las afirmaciones que describen mejor el impacto del liderazgo de su jefatura en cada uno de los colaboradores, la mayoría de los funcionarios resaltan las relacionadas con el hecho de que las jefaturas hacen que los colaboradores sean plenamente conscientes de la importancia de su trabajo dentro de la institución y motivan a los colaboradores a reconocer y trabajar en su propio crecimiento y desarrollo personal.
  9. En relación con las características que reflejan cómo el liderazgo de su jefatura influye en los colaboradores y en el equipo, la mayoría indica que las jefaturas promueven su crecimiento profesional, brindando oportunidades para capacitarse, motivan al equipo a alcanzar objetivos comunes e inspiran a los colaboradores a dar lo mejor de sí mismos. Estas afirmaciones encuentran respaldo en los resultados detallados en la tabla 15.

10. En la tabla 16, que aborda la valoración para incorporar alguna otra característica del liderazgo transformacional que no se haya indicado anteriormente, la gran mayoría indica que no considera necesario incorporar nuevas características. Para la minoría que indicó que sí, se destacan las siguientes características principales: el empoderamiento, la comunicación efectiva y la inteligencia emocional.

Para el segundo objetivo específico, que tiene como propósito determinar la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño laboral de los colaboradores, analizando oportunidades de mejora para determinar la relación entre ambos, de la segunda variable: desempeño laboral, según el indicador número uno: liderazgo transformacional, se concluye que:

1. Según los resultados indicados en la tabla 18, se destaca que la mayoría de los colaboradores percibe que el liderazgo de las jefaturas de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores, aunque una minoría indica que el liderazgo de su jefatura no influye en su desempeño.
2. En los resultados de la tabla 19 que hace referencia sobre si las jefaturas motivan a los colaboradores para que mejoren su desempeño, se destaca que la mayoría del personal encuestado afirmó que se sienten motivados cuando su jefatura les reconoce su esfuerzo y se les promueve para que crezcan profesionalmente, brindándoles capacitación constante. Otra mayoría destaca que se sienten motivados cuando se promueve el trabajo en equipo, especialmente en contextos de alta exigencia, como los periodos electorales, mientras que una minoría señala que la falta de realimentación es un aspecto que disminuye su motivación.
3. Con respecto a la manera en que consideran que el liderazgo de su jefatura influye en la forma en que el colaborador realiza sus funciones en su puesto de trabajo, los datos recopilados, presentados en la tabla 20, revelan que la mayoría de los

funcionarios perciben que la forma de liderar de su jefatura contribuye a que se enfoquen en resultados concretos y medibles, además que consideran que el liderazgo de su jefatura promueve el trabajo en equipo y facilita la colaboración para lograr metas comunes y por último consideran que el estilo de liderazgo de su jefatura impulsa su productividad y compromiso con los objetivos de la institución. No obstante, una minoría afirma que su jefatura les genera estrés laboral y desmotivación.

4. En lo que respecta a las consideraciones relacionadas de que el liderazgo de la jefatura contribuye a una adecuada planeación que facilite el desarrollo efectivo del desempeño laboral, esto de acuerdo con los resultados presentados en la tabla 21, se logra determinar que la mayoría de los colaboradores indica que sí, en contraposición de una minoría que destaca las siguientes razones del porque no, tales como: la falta de definición de metas claras, la distribución equitativa de las asignaciones de trabajo y la poca o nula interacción de la jefatura.
5. Según los resultados proporcionados en la tabla 22, sobre si consideran que el liderazgo de su jefatura le brinda acompañamiento, orientación y reconocimiento necesarios para fortalecer su desempeño laboral, la mayoría de los colaboradores, indica que su jefatura efectivamente les brinda orientación, reconocimiento y acompañamiento, en ese estricto orden. En cuanto a la minoría que manifestó que no, se destacan las siguientes tres razones principales: falta de realimentación, poco reconocimiento y la ausencia de incentivos no económicos (salario emocional).
6. Los resultados presentados en la tabla 23, en donde se indagó a los encuestados si sus jefaturas le proporcionan realimentación constante y oportuna para mejorar su desempeño laboral, la mayoría de los colaboradores manifiesta que sí reciben realimentación constante, en contraposición de una minoría que señala las siguientes

- razones por las cuales consideran que no: la falta de comunicación, las barreras de realimentación como el teletrabajo y la falta de seguimiento.
7. De manera complementaria, los resultados de la tabla 24, relacionados con los objetivos de desempeño, y de cuales aspectos consideran que su jefatura fomenta para mejorar el desempeño laboral, se resaltan que la mayoría de los colaboradores afirman que: la jefatura fomenta la mejora continua, asegurando que los resultados de los trabajos sean consistentes y promueve la entrega de productos o servicios con altos estándares de calidad.
  8. Los resultados presentados en la tabla 25, donde se consultó a los encuestados sobre cuáles competencias considera que su jefatura promueve en su equipo de trabajo para mejorar el desempeño laboral, la mayoría manifiesta que su jefatura: fomenta el aprendizaje y el desarrollo de nuevas habilidades, estimula la iniciativa personal y la capacidad para resolver problemas e impulsan una comunicación efectiva.
  9. Según los resultados obtenidos de la tabla 26, sobre los métodos de evaluación del desempeño que los colaboradores reconocen que se les aplica actualmente en cada departamento, se destaca que la mayoría de los colaboradores afirman que se les mide el desempeño en función del cumplimiento de metas específicas, otros manifiestan que el superior directo es quien evalúa su desempeño laboral y finalmente otro grupo afirma que se considera tanto la autoevaluación como la evaluación de su jefatura.
  10. Los resultados de la tabla 27 revelan que la mayoría de los colaboradores señalan que, en su departamento, su jefatura no les realiza una entrevista de evaluación del desempeño.
  11. De acuerdo con resultados de la tabla 28, sobre cuáles de los siguientes puntos, consideraban más importantes para que la evaluación del desempeño sea objetiva y útil dentro de su departamento, la mayoría de los colaboradores indican los siguientes:

- contar con indicadores claros y relacionados directamente con sus funciones, que la evaluación considere todas las etapas del proceso y no sólo los resultados y que la persona encargada de evaluar sea un líder que brinde acompañamiento.
12. Igualmente, se consultó por las situaciones que consideran que podrían afectar negativamente la objetividad de la evaluación del desempeño en su departamento. Prácticamente la mitad de los encuestados señalan las siguientes principales situaciones: falta de claridad en los estándares utilizados y que factores personales como edad, género o apariencia influyan en la calificación. Lo antes indicado se evidencia con los resultados de la tabla 29.
  13. En relación con los factores organizacionales que influyen en el desempeño laboral diario, más de la mitad de los colaboradores afirman que la forma en cómo se planifican y se asignan las tareas y la metodología de trabajo utilizada, son los factores principales que influyen en el desempeño laboral diario, lo anterior se concluye a partir de los resultados presentados en la tabla 30.
  14. Sobre la escala de 1 al 10, donde 10 representa el nivel máximo de impacto positivo y 1 el mínimo, para que los colaboradores determinaran en qué medida consideran que el liderazgo de su jefatura influye de manera positiva en su desempeño laboral, más de la mitad de los encuestados, seleccionaron las escalas 10, 8 y 9, siendo de hecho las escalas más altas disponibles. Estas conclusiones se desprenden de los resultados presentados en la tabla 31.

## 6.2. LIMITACIONES

Durante la investigación, no se presentaron limitaciones significativas que pudieran afectar el avance o los resultados del estudio. Todos los procesos se desarrollaron según lo previsto en el plan, sin que se presentaran inconvenientes importantes.

## 6.3. RECOMENDACIONES

A continuación, se detallan las recomendaciones elaboradas a partir de los hallazgos encontrados en las conclusiones, con el propósito de ofrecer oportunidades de mejora para fortalecer el liderazgo transformacional de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE). Estas sugerencias buscan incrementar el desempeño laboral de los colaboradores, contribuyendo de manera integral al logro de los objetivos estratégicos de la institución.

Con respecto al objetivo específico uno que consiste en identificar las características del liderazgo transformacional que aplican las jefaturas de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), para conocer cuáles están presentes, se recomienda lo siguiente:

1. En cuanto a las características del liderazgo transformacional que aplican las jefaturas de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE) y por cuanto no todas se encuentran presentes, se sugiere la implementación de actividades de capacitación, que incluyan temas tales como: liderazgo carismático, comunicación asertiva, trabajo en equipo, empoderamiento, planeamiento estratégico, inteligencia emocional y gestión del cambio; dirigidas a jefaturas inmediatas, encargados de área, supervisores y mandos medios; que ayuden a fortalecer el liderazgo transformacional de la Dirección.
2. Con base en los resultados obtenidos sobre la característica de motivación al logro, se debe fortalecer el sistema de comunicación interna entre jefaturas y sus equipos de trabajo, mediante el establecimiento de reuniones periódicas mensuales o bimensuales, el uso de canales de comunicación, como correo electrónico y otros, en donde se puedan

compartir avances, logros, expectativas y oportunidades de mejora, además que se cuente con espacios de diálogo abiertos, como los foros.

3. Con respecto a la característica relacionada con la influencia ejercida por las jefaturas, como agentes de cambio, se debe promover espacios de retroalimentación constante, mediante la implementación y aplicación de formularios de percepción que se apliquen semestralmente a las jefaturas, en donde los colaboradores, puedan expresar libremente como perciben el liderazgo, permitiendo con esto, identificar áreas de mejora y establecer ajustes sobre la marcha para la mejora continua de los equipos de trabajo.
4. Con el objetivo de mejorar la característica “valores y adaptabilidad”, hay que desarrollar espacios de reflexión y alineamiento del liderazgo transformacional, fomentando la integración de los colaboradores, en coordinación con la Comisión de ética y valores institucional y organizaciones sin fines de lucro, para reforzar y alinear la estrategia de valores de la dirección con los valores institucionales y nacionales.
5. En relación con los componentes del liderazgo transformacional, aunque los resultados arrojados son positivos, una minoría indica oportunidades de mejora en estas características, razón por la cual es importante diseñar un programa sobre mentoría y coaching, en coordinación con el Área de Capacitación del Departamento de Recursos Humanos, para facilitar el desarrollo del liderazgo transformacional entre las jefaturas y mandos medios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), a través de la transferencia de conocimientos de un mentor especializado en la materia y potenciar las habilidades por medio del autoconocimiento y el aprendizaje.
6. Con respecto a los tipos de estimulación que los líderes transformacionales utilizan, se insta a las jefaturas de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), a mantener las prácticas relacionadas con los estímulos transformacionales positivos, asociados a posibles errores de los colaboradores en la ejecución normal de sus labores. No obstante, para la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), hay que incorporar en sus

planes de capacitación y formación, el tema relacionado con técnicas de retroalimentación constructiva, que incluya a todas las jefaturas adscritas a esta dirección y mandos medios.

7. Para mejorar el impacto del liderazgo de las jefaturas, en términos de los mecanismos que utilizan, se debe monitorear el clima laboral y la calidad del liderazgo, de manera periódica, mediante indicadores de percepción, para identificar áreas de mejora y poder actuar a tiempo.
8. Con respecto al impacto del liderazgo de las jefaturas en los colaboradores, dado que los resultados son muy positivos, se insta a las jefaturas a continuar motivando a los colaboradores para que trabajen en su propio crecimiento y desarrollo personal. En cuanto a la minoría que no identificó ninguno de esos impactos, se recomienda realizar entrevistas o focus groups con esta minoría para detectar posibles causas y poder atacarlas.
9. A pesar de que la mayoría de los colaboradores reconoce elementos positivos de la influencia del liderazgo transformacional, se recomienda a las jefaturas de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), que puedan impulsar en sus colaboradores actividades regulares, como autocuidado personal, gestión del estrés, manejo de la ansiedad, resolución alterna de conflictos y temas relacionados con el salario emocional, actividades que serían lideradas y promovidas por cada una de las jefaturas.
10. Con respecto a la valoración para incorporar alguna otra característica del liderazgo transformacional y a pesar que la gran mayoría no considera necesario hacerlo, es importante establecer un plan de sensibilización en materia de liderazgo transformacional, que abarque el total de la población adscrita a la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), aprovechando la coyuntura de las Elecciones Nacionales y Municipales, para reforzar todas las características de este estilo de liderazgo y cuyos efectos pueden percibirse en la ejecución y desempeño de los colaboradores, en el papel que les toque ejecutar.

Respecto al segundo objetivo específico que consiste en determinar la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño laboral de los colaboradores, analizando oportunidades de mejora, se recomienda:

1. En lo que respecta a la influencia del liderazgo en el desempeño laboral, se recomienda que el Área de Capacitación del Departamento de Recursos Humanos, realice un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), focalizado en desarrollar el liderazgo transformacional para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores y con esto poder mejorar la percepción sobre la influencia del liderazgo. Una vez desarrollado el diagnóstico, elaborar un plan de sensibilización sobre liderazgo transformacional que abarque a los puestos de jefatura y encargados de área con personal a cargo.
2. En relación con la motivación que ejercen las jefaturas sobre los colaboradores para que mejoren su desempeño, se debe capacitar a las jefaturas sobre Feedback efectivo, con enfoque en desarrollo de personal y establecer espacios periódicos de retroalimentación en evaluaciones uno a uno.
3. Sobre la manera en que el liderazgo influye en la forma de realizar las funciones de los colaboradores, se debe fortalecer el trabajo en equipo en cada uno de los departamentos que integran la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), mediante el desarrollo de dinámicas y actividades de integración con trabajos colaborativos, que coadyuven a fortalecer la sinergia de cada uno de los equipos de trabajo.
4. Con base en la contribución que realizan las jefaturas en la planeación para mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores, se debe capacitar a las jefaturas en la formulación de objetivos, bajo la metodología SMART e incentivar la formación sobre administración por objetivos para mejorar el desempeño, mediante un sistema de

comunicación apropiado, para que todos los colaboradores tengan conocimiento de las metas asignadas. Además, en esta misma línea, hay que realizar revisiones periódicas de las cargas laborales del personal, en aspectos como plazos y calidad.

5. En referencia con la percepción de los colaboradores sobre si el liderazgo de su jefatura les brinda acompañamiento, orientación y reconocimiento necesarios para fortalecer su desempeño laboral, se deben a impartir talleres, mediante alianzas estratégicas con organizaciones sin fines de lucro, sobre inteligencia emocional, liderazgo, empatía y gestión de equipos, para que las jefaturas y los líderes de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), puedan comprender la importancia del acompañamiento y de la motivación, que son características propias del liderazgo transformacional para mejorar el desempeño.
6. Sobre el tema de la realimentación constante y oportuna que las jefaturas de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE) les proporcionan a los colaboradores para mejorar su desempeño laboral, se recomienda fortalecer la gestión del desempeño para los colaboradores que se encuentren en modalidad de teletrabajo o híbrida, a través de reuniones virtuales breves, evaluaciones semanales y el uso e implementación de plataformas tecnológicas colaborativas como One Drive y SharePoint.
7. En cuanto a los objetivos del desempeño presentes en la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), se insta a las jefaturas a continuar desarrollando las prácticas mencionadas dentro de este apartado, tales como: asegurar que los resultados de los trabajos sean consistentes, fomentar la mejora continua, promover la entrega de productos o servicios con altos estándares de calidad e incentivar que las tareas se realicen con rapidez y eficiencia; así como también fomentar espacios periódicos de revisión de cumplimiento de metas, en donde los equipos de trabajo

- puedan compartir buenas prácticas e identificar oportunidades de mejora, así como estimular la innovación y la creatividad.
8. Relacionado con las competencias que las jefaturas promueven en sus equipos de trabajo para mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores y aunque los resultados son muy positivos, se recomienda que el Departamento de Recursos Humanos revise los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño de los colaboradores de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), con el fin de poder determinar cuáles son los comportamientos, que deben reforzarse para cada competencia, por cada funcionario, según su clase de puesto.
  9. Sobre los métodos de evaluación del desempeño que los colaboradores reconocen que se aplican actualmente en su departamento, el Departamento de Recursos Humanos del Tribunal Supremo de Elecciones, debe difundir o divulgar el sistema de evaluación del desempeño para las personas servidoras públicas de esta institución, conforme a lo estipulado en la Ley N.º 9635 o Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas y su reglamento. Esto con el objetivo de capacitar y sensibilizar a jefaturas y al personal adscrito a la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), especialmente al personal de nuevo ingreso, con el fin de aclarar los objetivos y funcionamiento del proceso de evaluación, promoviendo la objetividad y la transparencia.
  10. En relación con las entrevistas de evaluación del desempeño y debido a que no todas las jefaturas de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE) y departamentos adscritos la implementan, el Departamento de Recursos Humanos, debe incluir en los lineamientos sobre evaluación del desempeño, la realización obligatoria de entrevistas de evaluación del desempeño individuales, en donde cada jefatura se reúna con los funcionarios para llevar a cabo el cierre del ciclo evaluativo, asegurando un proceso más objetivo y transparente.

11. En cuanto a los aspectos más importantes para que la evaluación del desempeño sea objetiva y útil dentro de cada departamento, se recomienda a las jefaturas de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), mantener debidamente actualizado el expediente de evaluación del desempeño de cada colaborador, donde se incluyan las evidencias necesarias, para que a la hora de aplicar la evaluación anual, tenga en cuenta toda la información de respaldo y con ello lograr que la evaluación sea lo más objetiva posible. Además, con el propósito de definir y acordar las metas, expectativas y resultados que se desean alcanzar durante el ciclo evaluativo, la jefatura y cada uno de los colaboradores deberán utilizar el formulario “Expectativas del desempeño”, cuyo machote será facilitado por el Departamento de Recursos Humanos.
12. Con respecto a los factores organizacionales que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), tales como la planificación, la metodología, el liderazgo y las condiciones del entorno, la Administración Electoral, debe brindar un acompañamiento a las jefaturas de las dependencias adscritas, para revisar los sistemas de asignación de cargas de trabajo y con ello fomentar la equidad en la forma en cómo se asignan y se distribuyen las tareas, de acuerdo con los perfiles y clases de puestos. Además, se deben promover metodologías ágiles y la revisión constante de los procesos y procedimientos para mejorar la eficiencia y eficacia en el desempeño. Por último y no menos importante, se recomienda solicitar un seguimiento y evaluación de las condiciones físico – ambientales, de las áreas de trabajo de cada departamento adscrito a la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), en coordinación con la Unidad de Salud y Seguridad Laboral de la Dirección Ejecutiva, para verificar que las condiciones del entorno de los colaboradores, sean las más óptimas posibles.
13. Sobre la influencia positiva que ejercen los líderes en el desempeño laboral de los colaboradores, se recomienda realizar un monitoreo periódico anual, del impacto

percibido, para analizar tendencias y poder identificar avances o retrocesos en esta escala. Además, se recomienda a la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), visibilizar las buenas prácticas de liderazgo, a través de reconocimientos o menciones distintivas.

14. Por último, sobre las oportunidades de mejora que los colaboradores indicaron para que su jefatura implemente en su departamento, con el propósito de mejorar el desempeño laboral, en términos generales se debe enfatizar la capacitación formal en distintas habilidades y competencias clave, para el desarrollo óptimo de los procesos electorales. Finalmente, cabe mencionar que una palabra clave que indicaron los colaboradores, de manera muy repetitiva, fue la empatía, razón por la cual se recomienda, fomentar y promover capacitaciones a las jefaturas y líderes de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), sobre el liderazgo empático, para fortalecer las relaciones laborales y el compromiso con los objetivos institucionales.

## **CAPÍTULO VII. PROPUESTA**

Con base en los hallazgos obtenidos durante la investigación realizada, se procede a desarrollar la siguiente propuesta, la cual tiene como objetivo primordial elaborar un programa de capacitación para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en la Dirección General del Registro Electoral (DGRE). Esta propuesta incluye actividades y acciones prácticas que la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), puede implementar con el fin de impulsar el liderazgo transformacional y el desempeño de los colaboradores.

Es fundamental destacar que, mediante un enfoque centrado en la optimización del liderazgo transformacional, se busca mantener un entorno laboral saludable que contribuya a fortalecer el desempeño de los colaboradores de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE). El liderazgo transformacional y el desempeño laboral están intrínsecamente vinculados, siendo elementos clave para potenciar el rendimiento y la efectividad en el ámbito laboral. Cuando ambas variables se fusionan y se desarrollan, suceden resultados muy favorables para las organizaciones e instituciones. Jones y George (2019) definen el liderazgo transformacional de la siguiente forma:

El liderazgo transformacional logra que los subordinados cobren plena conciencia de la importancia que su trabajo y desempeño tienen para la organización, así como de sus necesidades para el crecimiento personal y que los motiva a trabajar por el bien de la organización. (p. 472)

En palabras de Chiavenato (2020), la gestión del desempeño humano significa:

La gestión del desempeño implica un proceso que afecta significativamente el éxito organizacional porque congrega a los gerentes como líderes y a los colaboradores a fin de que trabajen unidos para satisfacer las expectativas y reexaminar resultados concretos. Constituye la parte más estrechamente relacionada con la actividad del colaborador en la empresa. (p. 246)

## **7.1. NOMBRE DE LA PROPUESTA**

Estrategias para mejorar el liderazgo transformacional de las jefaturas y encargados de área de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), optimizando del desempeño de sus colaboradores.

## **7.2. INSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN O POBLACIÓN EN LA CUAL SE DESARROLLARÁ**

La propuesta se desarrolla para las jefaturas y colaboradores de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE) del Tribunal Supremo de Elecciones (TSE).

## **7.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### ***7.3.1. Objetivo general***

Desarrollar estrategias de mejora del liderazgo transformacional en la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), buscando la optimización del desempeño de los colaboradores.

### ***7.3.2. Objetivos específicos***

1. Crear un programa para el fortalecimiento del liderazgo transformacional para las jefaturas de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), mejorando la capacidad de inspirar y motivar a sus equipos de trabajo.
2. Diseñar un plan de reflexión y alineamiento en valores sobre liderazgo transformacional para líderes y colaboradores de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), fortaleciendo la coherencia entre los valores y las prácticas de liderazgo, promoviendo un ambiente laboral positivo.

3. Elaborar un taller de Mentoría y Coaching sobre liderazgo transformacional para la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), contribuyendo en la mejora de competencias en jefaturas y encargados de área.

## 7.4. CRONOGRAMA Y ACTIVIDADES Y RESPONSABLES

**Tabla 33.** Diagrama de Gantt

Actividad	Fecha inicial	Fecha final	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb
Presentar al Departamento de Recursos Humanos el programa para fortalecer el liderazgo transformacional.	1/9/2025	4/9/2025	X					
Revisar sugerencias y posibles ajustes que emita el Departamento de Recursos Humanos al programa para fortalecer el liderazgo transformacional.	7/9/2025	11/9/2025	X					
Preparar documentación final materiales de apoyo para la presentación oficial del programa.	14/9/2025	18/9/2025	X					
Presentar la propuesta final a la Dirección General del Registro Electoral (DGRE) para su aprobación.	21/9/2025	24/9/2025	X					
Recibir retroalimentación de parte de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE) y seleccionar a los participantes del programa.	28/9/2025	31/9/2025	X					
Implementar un taller inicial sobre características y componentes del liderazgo transformacional para jefaturas y encargados de área. <b>Módulo I.</b>	4/10/2025	8/10/2025		X				
Implementar un taller de mentoría y coaching para los líderes seleccionados por la Dirección General del Registro Electoral (DGRE).	11/10/2025	14/10/2025		X				
Aplicar sesiones grupales de alineamiento en valores,	18/10/2025	22/10/2025		X				

Actividad	Fecha inicial	Fecha final	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb
dirigidos por la Comisión Institucional de Ética y Valores.								
Revisar los avances al plan de mentoría e iniciar la recolección de información sobre percepción del liderazgo transformacional en la Dirección General del Registro Electoral (DGRE).	25/10/2025	29/10/2025		X				
Aplicar una evaluación del desempeño laboral a los colaboradores de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE) para identificar mejoras atribuibles al programa.	1/11/2025	12/11/2025			X			
Llevar a cabo reuniones individuales con jefaturas para revisar impacto del programa y establecer planes de acción.	15/11/2025	30/11/2025			X			
Realizar un taller sobre empoderamiento, inteligencia emocional y comunicación asertiva para jefaturas y colaboradores. <b>Módulo II.</b>	1/12/2025	15/12/2025				X		
Aplicar el taller final sobre gestión del cambio y desarrollo del talento del liderazgo transformacional y desempeño para las jefaturas y encargados de área, para el cierre del programa. <b>Módulo III.</b>	5/1/2026	30/1/2026					X	
Efectuar la reunión de cierre y entrega de resultados finales al Departamento de Recursos Humanos y a la Dirección General del Registro Electoral (DGRE).	1/2/2026	15/2/2026						X

Fuente: elaboración propia, cronograma y actividades, junio, 2025.

## 7.5. PRESUPUESTO NECESARIO PARA SU IMPLEMENTACIÓN

A continuación, se describe el presupuesto general considerando los objetivos que componen la propuesta: “*estrategias para mejorar el liderazgo transformacional de las jefaturas y encargados de área de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), optimizando el desempeño de sus colaboradores*”. El costo real dependerá de la fecha en que se lleve a cabo e implemente.

**Tabla 34.** Presupuesto de la Propuesta

Actividad	Total horas	Total colaboradores	Total de horas	Costo promedio por hora	Costo total
Programa para el Fortalecimiento del Liderazgo Transformacional.	18 horas por persona	5	(18 X 5) = 90	€22.000	€1.980.000
<b>Subtotal</b>					
Plan de Reflexión y alineamiento en valores.	3 horas por persona	180	(3 X 180) = 540	€22.000	€11.880.000
<b>Subtotal</b>					
Taller de Mentoría y Coaching sobre Liderazgo Transformacional.	10 horas por persona	30	(10 X 30) = 300	€22.000	€6.600.000
<b>Total Invertido</b>					<b>€20.460.000</b>

*Fuente: elaboración propia, información esquema de salarios de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), junio, 2025.*

## 7.6. DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS FASES DE LA PROPUESTA

Basándonos en los hallazgos de la investigación actual, se busca ofrecer una serie de sugerencias al Departamento de Recursos Humanos y a la Dirección General del Registro Electoral (DGRE). Estas recomendaciones tienen como objetivo mejorar el liderazgo transformacional de las jefaturas y encargados de área de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), para optimizar el desempeño de sus colaboradores.

A continuación, se presentan las variables que se van a trabajar, así como el orden en el cual se recomienda llevar a cabo la propuesta:

**Propuesta 1:** Programa para el fortalecimiento del liderazgo transformacional.

**Propuesta 2:** Jornadas de reflexión y alineamiento en valores.

**Propuesta 3:** Taller de mentoría y coaching sobre liderazgo transformacional.

Continuando con lo anterior, el objetivo de estas actividades de capacitación es que los colaboradores de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), fortalezcan sus competencias de liderazgo y puedan alinear sus actuaciones con los valores institucionales, además de desarrollar habilidades prácticas, que les permitan influir de manera positiva en el desempeño laboral y en el compromiso de los equipos de trabajo.

### ***7.6.1. Propuesta 1: Programa de Capacitación para el fortalecimiento del Liderazgo Transformacional***

Un programa de capacitación es un conjunto estructurado de una serie de actividades de capacitación que tienen como objetivo desarrollar y fortalecer conocimientos, habilidades y competencias en los participantes de estos programas.

Según Procem Consultores (2018), un programa de capacitación es “la descripción de las actividades de formación o entrenamiento designado para el personal de una empresa, de forma que le apoya a cumplir los objetivos definidos”. (párr. 3).

Con base en lo anterior, se recomienda a la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), la implementación de este programa para mejorar el desempeño laboral y que con esto se contribuya al logro de objetivos institucionales.

Una de las principales fuentes de información para desarrollar este programa de capacitación, son las evaluaciones anuales del desempeño, para la cual la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), solicitará al Departamento de Recursos Humanos, un reporte general de las calificaciones obtenidas por los colaboradores de esta Dirección, para identificar las fortalezas y oportunidades de mejora, relacionadas con las competencias de cada colaborador y

con esta fuente de información, priorizar a los participantes que requieran mayor acompañamiento.

#### **7.6.1.1. Objetivo del Programa**

Desarrollar y fortalecer el liderazgo transformacional de las jefaturas de la Dirección General del Registro Electoral, por medio de estrategias formativas, que promuevan la comunicación, la inspiración y el trabajo en equipo, con el propósito de mejorar el desempeño y el compromiso de los funcionarios, contribuyendo al logro de objetivos institucionales.

#### **7.6.1.2. Definición de los temas**

Para el desarrollo del programa de capacitación para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), se han definido los siguientes ejes temáticos: características, componentes y ventajas del liderazgo transformacional, empoderamiento, inteligencia emocional, comunicación asertiva, gestión del cambio, desarrollo del talento y desempeño, como ejes principales de este estilo de liderazgo.

#### **7.6.1.3. Modalidad y distribución de horas de las actividades de capacitación**

La distribución de las actividades de capacitación para el fortalecimiento del Liderazgo transformacional en la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), se llevarán a cabo en tres módulos. Cada módulo tendrá una duración de seis horas para un total de 18 horas. El formato o la modalidad para estas actividades de capacitación se realizarán bajo la modalidad presencial. La actividad de capacitación se desarrollará con la siguiente temática:

- **Módulo I:** Características, componentes y ventajas del liderazgo transformacional.
- **Módulo II:** Empoderamiento, inteligencia emocional y comunicación asertiva.
- **Módulo III:** Gestión del cambio, desarrollo del talento y desempeño.

Más adelante, en el apartado del contenido temático, se podrá visualizar en detalle el abordaje para cada módulo.

#### **7.6.1.4. Calendario de Capacitación**

Los módulos se estarían desarrollando durante el segundo semestre del año en curso y el primer trimestre del año entrante. La calendarización propuesta, se puede visualizar en el Diagrama de Gantt presentado anteriormente. Es importante aclarar que la calendarización podría sufrir modificaciones, de acuerdo con la prioridad de atención por Elecciones Nacionales. Se recomiendan las siguientes fechas para la implementación de los módulos:

- **Módulo I:** Del 4 al 8 de octubre de 2025.
- **Módulo II:** Del 1º al 15 de diciembre de 2025.
- **Módulo III:** Del 5 al 31 enero de 2026.

#### **7.6.1.5. Proveedor de las actividades de capacitación**

Para llevar a cabo el Programa de Capacitación para el fortalecimiento del Liderazgo Transformacional en la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), se debe valorar la contratación de una empresa externa que brinde el desarrollo de estas actividades de capacitación con las especificaciones técnicas que se mencionan en este apartado. El Área de Capacitación del Departamento de Recursos Humanos, realizará el estudio de mercado correspondiente y los trámites necesarios para la contratación, vía SICOP, del oferente que cumpla con los requisitos establecidos por la institución.

#### **7.6.1.6. Recursos**

Para la obtención de los recursos financieros para este Programa de Capacitación, se debe valorar la disponibilidad de recursos de las partidas para actividades de capacitación, que administra el Área de Capacitación del Departamento de Recursos Humanos del Tribunal Supremo de Elecciones. De no contarse con los recursos disponibles para este semestre, se

solicita realizar la programación correspondiente en el Plan Operativo Anual del próximo año e incluirlo en el presupuesto del año 2026. Así mismo se solicita al Departamento de Recursos Humanos, la verificación para desarrollar este programa en conjunto con el Banco de Facilitadores Internos. En este punto es importante recomendar, que el Área de Capacitación del Departamento de Recursos Humanos, aborde y desarrolle estas actividades de capacitación, priorizando los recursos internos y maximizando el uso de recursos económicos disponibles.

#### **7.6.1.7. Responsables**

Los responsables de llevar a cabo este programa de capacitación para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), son la propia Dirección y el Área de Capacitación del Departamento de Recursos.

#### **7.6.1.8. Duración**

Para estas actividades de capacitación, se pretenden desarrollar tres módulos. Cada módulo tendrá una duración de 6 horas, cuya duración total sería de 18 horas. El lapso para desarrollar los tres módulos comprende una línea de tiempo de 4 meses aproximadamente.

#### **7.6.1.9. Contenido temático**

El contenido temático para cada uno de los módulos del Programa para el Fortalecimiento del Liderazgo Transformacional, se desarrollan en los siguientes apartados.

##### **7.6.1.9.1 Módulo I**

###### **7.6.1.9.1.1 Nombre y duración**

El módulo I se titulará “características, componentes y ventajas del liderazgo transformacional”, y tendrá una duración de 6 horas.

#### **7.6.1.9.1.2 Objetivos**

- Identificar aspectos básicos y fundamentales del liderazgo transformacional.
- Reconocer los beneficios del liderazgo transformacional en el desempeño de los colaboradores.
- Promover el estilo de liderazgo transformacional en todos los equipos de trabajo de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE).

#### **7.6.1.9.1.3 Introducción y Exposición Teórica**

En este módulo, los participantes podrán comprender las características, los componentes y los beneficios del liderazgo transformacional. Se brindarán ejemplos prácticos acerca de la implementación del liderazgo transformacional para ganancia de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE). Estos son los contenidos temáticos de este módulo:

- Definición del liderazgo transformacional.
- Estilos de liderazgo.
- Características del liderazgo transformacional.
- Componentes del liderazgo transformacional.
- Tipos de liderazgo transformacional.
- Ventajas del liderazgo transformacional.
- Impacto del liderazgo transformacional en el desempeño laboral de los colaboradores.
- Ejemplos prácticos.

#### 7.6.1.9.1.4 Actividades Prácticas

**Tabla 35.** Actividades prácticas

<b>Objetivo</b>	Identificar los componentes del liderazgo transformacional.	
<b>Metodología</b>	Trabajo en grupos pequeños.	Individual.
<b>Nombre de la Actividad</b>	Dramatización.	Descubre tu estilo de liderazgo.
<b>Recursos necesarios</b>	Pizarras, marcadores y el guion.	Tarjetas con preguntas.
<b>Instrucciones</b>	<p><b>Actuación:</b> Realizar una dramatización de una situación laboral en donde se reflejen los componentes del liderazgo transformacional.</p> <p><b>Adivinanza:</b> Los demás participantes deberán adivinar cual es el componente o característica del liderazgo transformacional a la cual hacen referencia.</p>	<p><b>Simulación:</b> Conversación entre el jefe y el colaborador.</p> <p><b>Actuación:</b> Los participantes simulan escenarios en donde se presentan distintos estilos de liderazgo, utilizando para ello las tarjetas.</p>

*Fuente: elaboración propia, actividad práctica, junio, 2025.*

### 7.6.1.9.1.5 Discusión guiada

Las actividades anteriores brindan la oportunidad de adquirir conocimientos mediante espacios de reflexión. Los participantes interactúan entre sí a través de preguntas abiertas, propiciando el diálogo y el intercambio de experiencias. A continuación, en la tabla 36 se presentan las preguntas que servirán como base para la discusión y reflexión final:

**Tabla 36. Preguntas Reflexivas**

<b>Preguntas Reflexivas</b>	¿Con cuáles características del liderazgo transformacional, se identifica más?
	¿Por qué es importante el liderazgo transformacional para las instituciones?
	¿Cuáles componentes del liderazgo transformacional logró identificar?
	¿Qué beneficios identificó para el líder y para los colaboradores en los escenarios planteados?
	¿Qué cambios podría implementar en un corto plazo, para ser un líder más inspirador?

*Fuente: elaboración propia, preguntas reflexivas, junio, 2025.*

### 7.6.1.9.1.6 Cronograma

**Tabla 37. Cronograma**

<b>Hora inicio</b>	<b>Hora final</b>	<b>Duración</b>	<b>Actividad</b>
8:00 a.m.	8:15 a.m.	00:15	Inicio / Bienvenida
8:15 a.m.	9:45 a.m.	01:30	Introducción y Exposición Teórica
9:45 a.m.	10:00 a.m.	00:15	Refrigerio
10:00 a.m.	12:00 p.m.	02:00	Actividades prácticas
12:00 p.m.	12:30 p.m.	00:30	Almuerzo
12:30 p.m.	1:00 p.m.	00:30	Discusión guiada
1:00 p.m.	1:45 p.m.	00:45	Síntesis y conclusiones
1:45 p.m.	2:00 p.m.	00:15	Cierre Actividad

*Fuente: elaboración propia, cronograma, junio, 2025.*

### **7.6.1.9.2 Módulo II**

#### **7.6.1.9.2.1 Nombre y duración**

El módulo II se titulará “empoderamiento, inteligencia emocional y comunicación asertiva”, como ejes del liderazgo transformacional, y tendrá una duración de 6 horas.

#### **7.6.1.9.2.2 Objetivos**

- Reconocer la importancia del empoderamiento para fortalecer el liderazgo transformacional.
- Identificar estrategias para inspirar a los colaboradores.
- Aplicar técnicas inteligencia emocional y comunicación asertiva para fortalecer el liderazgo transformacional.

#### **7.6.1.9.2.3 Introducción y Exposición Teórica**

En este módulo, los participantes podrán comprender cómo el empoderamiento, la inteligencia emocional y la comunicación asertiva, son ejes fundamentales del liderazgo transformacional. Se brindarán estrategias para fomentar una participación más activa de los equipos de trabajo que conforman la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), además de que se facilitarán herramientas prácticas para que cada miembro del equipo alcance su máximo potencial, todo a favor de los objetivos institucionales. Estos son los contenidos temáticos de este módulo:

- Definición de empoderamiento.
- Delegación con propósito.
- Empoderamiento como herramienta de liderazgo.
- Factores que promueven el empoderamiento.
- Definición de inteligencia emocional.
- Autoconocimiento emocional.
- Empatía emocional.

- Definición de comunicación asertiva.
- Características de la comunicación asertiva.
- Ventajas de la comunicación asertiva.
- Escucha activa.
- Retroalimentación.
- Resolución de conflictos a través de la comunicación asertiva.
- Ejemplos prácticos.

#### 7.6.1.9.2.4 Actividad práctica

**Tabla 38.** *Actividad Práctica*

<b>Objetivo</b>	Aplicar estrategias que refuercen el empoderamiento, la inteligencia emocional y la comunicación asertiva.
<b>Nombre de la Actividad</b>	Construyendo líderes que inspiran.
<b>Metodología</b>	Taller de participación con dinámicas y juego de roles.
<b>Recursos necesarios</b>	Hojas de trabajo, pizarras y audiovisuales.
<b>Instrucciones</b>	Los participantes van a representar escenas cotidianas en las que tendrán que empoderar a un miembro del equipo para realizar una labor compleja. Los participantes analizarán las técnicas de comunicación empleadas, la inteligencia emocional y demás aspectos que consideren importantes. En parejas, simularán el diálogo entre un jefe y un colaborador con el objetivo de motivarlo para generar compromiso. El resto de los participantes evaluarán la estrategia utilizada por cada líder.

*Fuente: elaboración propia, actividad práctica, junio, 2025.*

#### 7.6.1.9.2.5 Discusión guiada

En este módulo se invita a los participantes a reflexionar sobre las estrategias presentadas y las vivencias de cada jefatura en sus ámbitos laborales. Mediante el intercambio de preguntas, se espera el desarrollo de experiencias y retroalimentación compartida. Esta actividad proporciona una valiosa experiencia práctica en liderazgo transformacional. En la tabla 39 se detallan las preguntas base para la discusión y reflexión final:

**Tabla 39. Preguntas Reflexivas**

<b>Preguntas Reflexivas</b>	¿Cómo contribuye el empoderamiento para que los colaboradores sean más proactivos?
	¿Qué impacto tiene la comunicación asertiva en el desempeño laboral?
	¿Qué beneficios presenta la inteligencia emocional para los líderes transformacionales?

Fuente: elaboración propia, preguntas reflexivas, junio, 2025.

### 7.6.1.9.2.6 Cronograma

**Tabla 40. Cronograma**

Hora inicio	Hora final	Duración	Actividad
8:00 a.m.	8:15 a.m.	00:15	Inicio / Bienvenida
8:15 a.m.	9:45 a.m.	01:30	Introducción y Exposición Teórica
9:45 a.m.	10:00 a.m.	00:15	Refrigerio
10:00 a.m.	12:00 p.m.	02:00	Actividades prácticas
12:00 p.m.	12:30 p.m.	00:30	Almuerzo
12:30 p.m.	1:00 p.m.	00:30	Discusión guiada
1:00 p.m.	1:45 p.m.	00:45	Síntesis y conclusiones
1:45 p.m.	2:00 p.m.	00:15	Cierre Actividad

Fuente: elaboración propia, cronograma, junio, 2025.

### 7.6.1.9.3 Módulo III

#### 7.6.1.9.3.1 Nombre y duración

El módulo III se titulará “Gestión del cambio, desarrollo del talento y desempeño”, y tendrá una duración de 6 horas.

#### 7.6.1.9.3.2 Objetivos

- Comprender el rol del liderazgo transformacional en la gestión del cambio y su impacto en el desempeño laboral.

- Identificar estrategias para potenciar el desarrollo del talento, como eje fundamental del desempeño.
- Fomentar un ambiente de aprendizaje que facilite la adaptación al cambio por medio del liderazgo transformacional.

#### **7.6.1.9.3.3 Introducción y Exposición Teórica**

En este módulo, los participantes podrán explorar los principios fundamentales de la gestión del cambio, cuyo tema es vital dentro del liderazgo transformacional. Con este módulo se busca que las jefaturas de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), se conviertan en agentes de cambio, promoviendo un ambiente y clima laboral favorables, para un adecuado desempeño de los colaboradores. Los entornos son muy cambiantes hoy en día y la tecnología avanza a pasos agigantados, razón por la cual la resistencia al cambio puede obstaculizar una rápida incursión en la vanguardia del mundo globalizado. Las estrategias que se compartirán en este módulo son vitales para los líderes transformacionales. Estos son los contenidos temáticos de este módulo:

- Definición de gestión del cambio.
- El rol del líder transformacional como agente de cambio.
- Factores que generan resistencia al cambio en las organizaciones.
- Estrategias para reducir la resistencia, a través del liderazgo transformacional.
- Definición de desarrollo del talento.
- Planes de desarrollo individuales y colectivos.
- Definición de desempeño.
- Equipos de trabajo de alto desempeño.
- Indicadores de desempeño.
- Factores organizacionales que influyen en el desempeño.
- Ejemplos prácticos.

#### 7.6.1.9.3.4 Actividad Práctica

**Tabla 41.** Actividad Práctica

<b>Objetivo</b>	Promover habilidad para gestionar el cambio y desarrollar el talento a través del liderazgo transformacional para mejorar el desempeño de los colaboradores.
<b>Nombre de la Actividad</b>	Liderando el cambio.
<b>Metodología</b>	Dinámica de trabajo en equipo.
<b>Recursos necesarios</b>	Rotafolios y casos prácticos impresos.
<b>Instrucciones</b>	A cada jefatura participante se le facilitará un caso práctico de la vida real. En estos casos, se podrán evidenciar como líderes transformacionales, actuaron ante desafíos y cambios muy drásticos en el entorno y cómo lograron gestionar el talento. Cada jefatura buscará resolver, de acuerdo con su experiencia como jefaturas de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), y expondrá delante del resto de las jefaturas, el caso que le correspondió y cómo propone solucionarlo.

*Fuente: elaboración propia, actividad práctica, junio, 2025.*

### 7.6.1.9.3.5 Discusión guiada

Esta actividad funciona como ejercicio práctico y vivencial para desarrollar habilidades de trabajo en equipo, toma de decisiones, liderazgo, resolución de problemas y comunicación efectiva. Se busca aprender de otros líderes con mayor experiencia y cómo lograron salir adelante a pesar de las dificultades. Las preguntas base para iniciar la discusión guiada se detallan en la tabla 42:

**Tabla 42. Preguntas Reflexivas**

<b>Preguntas Reflexivas</b>	¿Qué acciones concretas proponen las jefaturas para minimizar la resistencia al cambio?
	¿Cómo puede el liderazgo transformacional fortalecer el talento, en épocas de incertidumbre global?
	¿Qué beneficios obtendría la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), si se logra gestionar adecuadamente el cambio?
	¿Qué acciones concretas pueden aplicar como jefaturas para mejorar el desempeño de los colaboradores?

*Fuente: elaboración propia, preguntas reflexivas, junio, 2025.*

### 7.6.1.9.3.6 Cronograma

**Tabla 43. Cronograma**

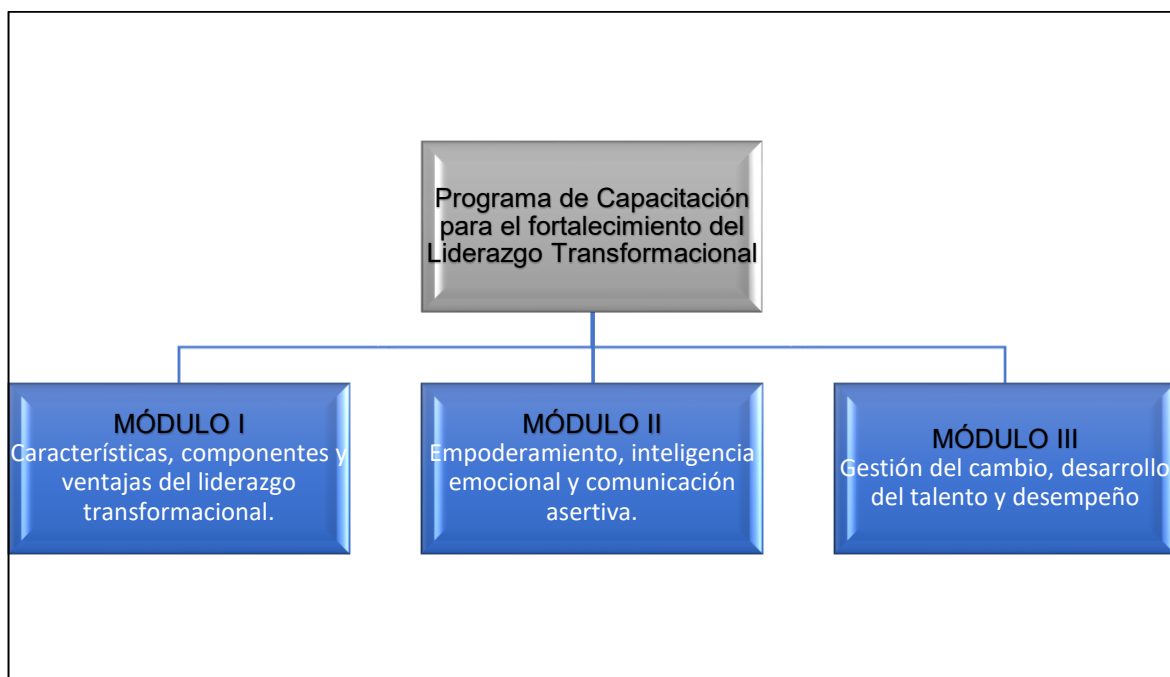
<b>Hora inicio</b>	<b>Hora final</b>	<b>Duración</b>	<b>Actividad</b>
8:00 a.m.	8:15 a.m.	00:15	Inicio / Bienvenida
8:15 a.m.	9:45 a.m.	01:30	Introducción y Exposición Teórica
9:45 a.m.	10:00 a.m.	00:15	Refrigerio
10:00 a.m.	12:00 p.m.	02:00	Actividades prácticas
12:00 p.m.	12:30 p.m.	00:30	Almuerzo
12:30 p.m.	1:00 p.m.	00:30	Discusión guiada
1:00 p.m.	1:45 p.m.	00:45	Síntesis y conclusiones
1:45 p.m.	2:00 p.m.	00:15	Cierre Actividad

*Fuente: elaboración propia, cronograma, junio, 2025.*

#### 7.6.1.10. Dirigido a

El Programa de Capacitación para el fortalecimiento del Liderazgo Transformacional en la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), está dirigido propiamente a los roles de jefatura que integran la Dirección. En la figura 39, se puede observar de manera graficada, la estructura que resume la propuesta 1.

**Figura 39.** Propuesta 1. Programa de Capacitación para el fortalecimiento del Liderazgo Transformacional



Fuente: elaboración propia, propuesta 1, junio, 2025.

Los tres módulos del Programa de Capacitación para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en la Dirección General del Registro Electoral (DGRE) del Tribunal Supremo de Elecciones (TSE), han sido diseñados para fortalecer de manera integral, el liderazgo de las jefaturas de los departamentos que componen esta Dirección.

Con esta propuesta se pretende, mejorar el desempeño laboral de las personas colaboradoras de Dirección General del Registro Electoral (DGRE), ya que los retos que plantea el entorno se vuelven cada vez más difíciles. La organización de las próximas elecciones nacionales representa todo un desafío para la Administración electoral, razón por la cual, este programa adquiere mayor relevancia para potenciar las habilidades y las competencias de las jefaturas. Se requiere de un esfuerzo y compromiso de parte de todos los actores involucrados, para que este programa sea realmente efectivo.

### **7.6.2. Propuesta 2: Plan de reflexión y alineamiento en valores**

La formación de los colaboradores de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), en temas de valores es sumamente necesaria. Los resultados de la presente investigación arrojaron datos muy sorprendentes sobre los valores que interfieren en el liderazgo y en el desempeño. El liderazgo transformacional aporta una serie de valores fundamentales, que puestos en práctica, producen resultados muy positivos en los ambientes de trabajo y en el clima laboral.

Este plan es un proceso estructurado que busca que las jefaturas y los colaboradores de esta Dirección, reconozcan y se comprometan con determinados valores para la organización, que son clave, dentro del liderazgo transformacional.

#### **7.6.2.1. Objetivo del Plan**

Promover la interiorización y alineamiento de valores clave del liderazgo transformacional en las jefaturas y colaboradores, mediante jornadas de reflexión, diálogo y aprendizaje colaborativo que fortalezcan el compromiso y contribuyan a un adecuado desempeño.

#### **7.6.2.2. Definición de los valores**

Para el desarrollo del plan de reflexión y alineamiento en valores, sobre del Liderazgo Transformacional para los colaboradores de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), y de acuerdo con los resultados arrojados por el instrumento aplicado y mencionados en capítulos anteriores, se han definido tres valores clave del liderazgo transformacional, los cuales son: la empatía, la integridad y el compromiso.

### 7.6.1.3. Formato del Plan

El plan de reflexión y alineamiento en valores, sobre liderazgo transformacional para los colaboradores de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), tendrá como eje principal el desarrollo de jornadas de reflexión tipo charlas intensivas sobre los tres valores seleccionados. Adicionalmente este plan contempla una serie de acciones que se estarían desarrollando durante todo el segundo semestre del presente año y el primer trimestre del año entrante. Más adelante, se presentará el plan de estas jornadas de reflexión, sin embargo, adicionalmente se recomiendan desarrollar acciones puntuales para fortalecer este plan:

- **Boletín digital:** envío de correos electrónicos masivos con boletines que incluyan consejos prácticos sobre los valores seleccionados. Este envío se realizará vía correo electrónico una única vez al mes. Le corresponderá a la Comisión Institucional de Ética y Valores, el desarrollo y diseño de estos boletines y la coordinación con el Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas, para su divulgación.
- **Foro virtual:** la realización y organización de un foro virtual sobre valores, al menos una vez por semestre, para ofrecer el intercambio de experiencias y buenas prácticas entre los departamentos de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE). Este foro tendrá una duración aproximada de 90 minutos y será impartido por miembros de la Comisión Institucional de Ética y Valores, para reforzar los valores seleccionados. Le corresponderá a la Comisión Institucional de Ética y Valores, la coordinación y logística necesarias para el desarrollo de estos foros. Deberá coordinar con la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), las fechas más convenientes para llevar a cabo el foro y solicitará la colaboración del Área de Capacitación del Departamento de Recursos Humanos, para la convocatoria y colaboración necesarias para lograr este foro.

- **Afiches:** colocación de afiches impresos en cocinetas y sitios compartidos, donde se promuevan los valores seleccionados. Le corresponderá a la Comisión Institucional de Ética y Valores, el desarrollo y diseño de estos afiches y la coordinación con el Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas, para su impresión y divulgación.

#### **7.6.1.4. Calendario de Capacitación**

El plan de reflexión y alineamiento en valores, sobre liderazgo transformacional para los colaboradores de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), se estaría desarrollando durante el segundo semestre del año en curso. La calendarización propuesta, se puede visualizar en el Diagrama de Gantt presentado anteriormente.

#### **7.6.1.5. Proveedor del Plan**

Para llevar a cabo el plan de reflexión y alineamiento en valores, sobre liderazgo transformacional para los colaboradores de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), se considera oportuno aprovechar la experiencia y competencia de la Comisión Institucional de Ética y Valores, quienes tienen a cargo la difusión y divulgación de los valores institucionales de acuerdo con los lineamientos planteados por la Comisión Nacional. Dicho esto, no se requiere de un proveedor externo para elaborar e impartir estas jornadas de reflexión.

#### **7.6.1.6. Recursos**

Al ser un trabajo conjunto entre la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), el Área de Capacitación del Departamento de Recursos Humanos, el Departamento de Comunicaciones y Relaciones Públicas y la Comisión Institucional de Ética y Valores (CEV), no se requiere de una inversión de recursos financieros adicionales para llevar a cabo este plan. No obstante, se solicita al Área de Capacitación del Departamento de Recursos Humanos, la dotación de los insumos necesarios, cómo espacios físicos, coordinación de audiovisuales y la

facilitación de elementos para brindar un refrigerio a los participantes, en las jornadas de reflexión presenciales.

#### **7.6.1.7. Responsables**

Los responsables de llevar a cabo este plan de reflexión y alineamiento en valores son: la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), el Departamento de Recursos Humanos (RH), el Departamento de Comunicaciones y Relaciones Públicas (DCRP) y la Comisión Institucional de Ética y Valores (CEV).

#### **7.6.1.8. Duración**

Para este plan, se pretenden desarrollar tres jornadas de reflexión en valores, mediante el desarrollo de charlas presenciales. Serán sesiones de una hora para cada valor, cuya duración total sería de 3 horas.

#### **7.6.1.9. Contenido temático**

El contenido temático para cada uno de los valores seleccionados para el plan de reflexión y alineamiento en valores se encuentra detallado en la siguiente tabla que resume, cómo se llevarán a cabo estas jornadas:

**Tabla 44.** Jornadas de reflexión y alineamiento en valores

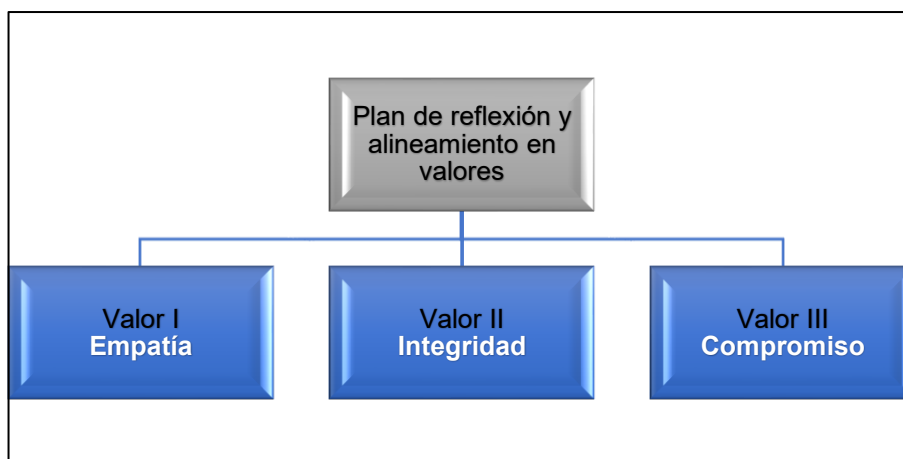
Valor	Contenidos temáticos	Actividad	Recursos necesarios
<b>Empatía</b>	-Escucha activa. -Liderazgo empático.	<b>Actividad 1 (20 minutos):</b> Lluvia de ideas sobre que es la empatía. Anotar en pizarra. <b>Actividad 2 (20 minutos):</b> Observar video y proponer mejoras a la situación expuesta. <b>Actividad 3 (20 minutos):</b> Reflexión personal, redactando un compromiso para actuar con más empatía.	Pizarra, marcadores, hojas blancas y lapiceros.
<b>Integridad</b>	-Coherencia entre palabras y acciones. -Ética. Transparencia.	<b>Actividad 1 (30 minutos):</b> Lluvia de ideas sobre que es la integridad. Anotar en pizarra. <b>Actividad 2 (30 minutos):</b> Mediante caso entregado por grupos de trabajo, proponer mejoras a la situación expuesta.	Pizarra, pantalla. Casos impresos.
<b>Compromiso</b>	-Responsabilidad. -Desempeño	<b>Actividad 1 (30 minutos):</b> Lluvia de ideas sobre que es el compromiso. <b>Actividad 2 (30 minutos):</b> En parejas anotar en las tarjetas, formas de compromiso laboral.	Pizarra para lluvia de ideas. Tarjetas impresas. Hojas y lapiceros.

Fuente: elaboración propia, propuesta 2, junio, 2025.

#### 7.6.1.10. Dirigido a

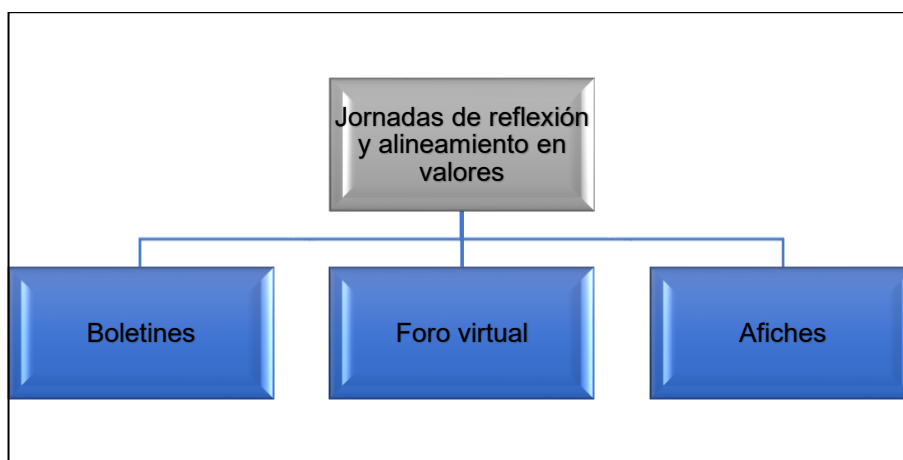
El plan de reflexión y alineamiento en valores, sobre liderazgo transformacional para los colaboradores de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), está dirigido propiamente a todos los colaboradores que integran esta Dirección. En la figura 40, se puede observar de manera graficada, la estructura que resume la propuesta 2.

**Figura 40.** Propuesta 2. Valores seleccionados



Fuente: elaboración propia, propuesta 2, junio, 2025.

**Figura 41.** Propuesta 2. Jornadas de reflexión y alineamiento en valores



Fuente: elaboración propia, propuesta 2, junio, 2025.

### **7.6.3. Propuesta 3: Taller de Mentoría y Coaching sobre Liderazgo Transformacional**

#### **7.6.3.1 Definición de taller de capacitación**

Según lo indicado por Coaching, K (2024), los talleres de capacitación “son una metodología pedagógica revolucionaria que combina de manera efectiva la teoría y la práctica” (párr. 1). Durante los talleres, se realizan actividades prácticas, ejercicios y simulaciones que permiten a los participantes aplicar los conceptos aprendidos y desarrollar nuevas habilidades. Los participantes intercambian ideas y conocimientos, de la mano con gente experta y el proceso se vuelve muy dinámico y colaborativo.

Los beneficios de los talleres de capacitación y formación son múltiples, desde la actualización de conocimientos, el desarrollo de nuevas habilidades, la mejora en el desempeño y el trabajo en equipo como valor intrínseco, directamente asociado al liderazgo transformacional.

#### **7.6.3.2 Definición de mentoría**

Sobre la definición de mentoría, el blog digital de Santander Open Academy (2021), la define de la siguiente forma: “El mentoring es una práctica de enseñanza y aprendizaje, que se lleva a cabo con la asesoría y guía de una figura conocida como mentor”. (párr. 4). Este mentor comparte todos sus conocimientos adquiridos y brinda acompañamiento cercano para que los participantes puedan desarrollarse y crecer de manera personal y profesional.

#### **7.6.3.2 Características de la mentoría**

En la figura 42, se ilustran las características del mentoring o mentoría, esenciales para ejemplificar los alcances de esta propuesta:

**Figura 42.** Características de la mentoría



*Fuente: Santander Open Academy, propuesta 3, agosto, 2021.*

### 7.6.3.3 Definición de coaching

La Universidad Europea en Perú (2024), define el término coaching de la siguiente forma: “El coaching consiste en acompañar, motivar y entrenar a una persona o a un grupo de personas, con el fin de ayudar a cumplir retos específicos o desarrollar habilidades puntuales”. (párr. 3). Este acompañamiento personalizado facilita el desarrollo del máximo potencial de los participantes.

### 7.6.3.4 Proceso Integral del Taller

El Proceso integral de un taller se divide en tres etapas: el Pre-Taller, el Taller y el Post-Taller. Esta metodología se utiliza para garantizar la efectividad y el impacto de los programas de formación. Se propone desarrollar cada una de estas etapas para sacar el mayor provecho de este taller.

### **7.6.3.5. Logística del Taller de Mentoría y Coaching sobre Liderazgo Transformacional**

#### **7.6.3.5.1 Nombre del Taller**

Taller de Mentoría y Coaching sobre Liderazgo Transformacional.

#### **7.6.3.5.2 Objetivo**

Fortalecer las competencias de liderazgo transformacional en las jefaturas y encargados de área de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), mediante un taller participativo – presencial, que entrelace el mentoring y el coaching para potenciar el impacto positivo en el desempeño de los colaboradores.

#### **7.6.3.5.3 Alcance**

Este taller está diseñado para las jefaturas y encargados de área de todas las dependencias adscritas a la Dirección General del Registro Electoral (DGRE). Se estima un total de 30 colaboradores que mantienen este tipo de puesto.

#### **7.6.3.5.4 Responsables del taller**

Para llevar a cabo este taller, que está dirigido a jefaturas y encargados de área de todas las dependencias adscritas a la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), se recomienda como primera opción que el Área de Capacitación del Departamento de Recursos Humanos, se encargue y sea el responsable directo de ejecutarlo, organizando la metodología con la guía que se presenta en esta propuesta. Como segunda opción se sugiere realizar una alianza público – privada, con entidades externas sin fines de lucro. Para ello se recomienda que el Área de Capacitación del Departamento de Recursos Humanos, programe este taller y mediante la elaboración de un estudio de mercado, se puedan ubicar e identificar a las empresas, organizaciones o fundaciones que podrían eventualmente impartir este taller. Se tiene conocimiento que la Fundación Mejoremos Costa Rica, ofrece programas de liderazgo totalmente gratuitos y se podría tomar en cuenta como posible aliado estratégico. En este sentido también

se sugiere la coordinación con el Instituto de Formación en Estudios y Democracia (IFED), para la realización de convenios institucionales estratégicos que busquen la facilitación de este tipo de talleres de forma gratuita con los entes internacionales que ya poseen un convenio con el Tribunal Supremo de Elecciones (TSE). También la institución cuenta con psicólogos expertos certificados en estas metodologías, que podrían ser tomados en cuenta, para desarrollar este taller.

#### **7.6.3.5.5 Metodología**

Se trabajará con metodología práctica, participativa y lo más vivencial posible, pensada y formulada para que participante se sienta parte activa del proceso. Se incluirán presentaciones puntuales, dinámicas de integración, análisis de casos, debates, simulaciones y espacios de reflexión individual y grupal. Con la guía del mentor y del coach, la idea es fomentar un aprendizaje colaborativo entre pares.

#### **7.6.3.2.6 Duración del curso**

La duración del taller será de 10 horas en total, dividido en dos módulos, cada uno con una duración de 5 horas.

#### **7.6.3.5.7 Aspectos Generales**

- La modalidad de aplicación recomendada es presencial, con el objetivo de promover una interacción directa entre los participantes. Se sugiere realizar el taller en un espacio físico adecuado que reúna las condiciones necesarias para abordarlo de la mejor forma posible.
- No se requieren conocimientos técnicos previos.
- Posterior al taller, se otorgará un certificado de participación para cada jefatura y encargado de área, como reconocimiento por su dedicación y compromiso con el proceso de aprendizaje.

### 7.6.3.5.8 Estructura de las actividades

El taller se organizará en dos módulos. En el primero se estaría desarrollando lo relacionado al proceso de mentoría. En el segundo, se profundizará la estrategia de coaching y reflexión personal. En la tabla 45, se ilustra la propuesta para desarrollar este taller:

**Tabla 45.** Estructura de las actividades Taller de Mentoría y Coaching

Actividad	Objetivo	Metodología	Recursos	Instrucciones
<b>Módulo 1.</b> Sesión de Coaching. Introducción al Liderazgo Transformacional. (Duración: 2.5 horas)	Identificar experiencias sobre liderazgo transformacional.	Trabajo en equipo.	Pizarra, marcadores, hojas blancas y lapiceros.	Formar grupos para que compartan su visión y experiencias sobre liderazgo transformacional.
<b>Módulo 1.</b> Sesión de Mentoría. Análisis de casos. (Duración: 2.5 horas)	Comprender la diferencia entre mentoría y coaching.	Estudio de casos.	Pizarra, marcadores, hojas blancas y lapiceros. Casos impresos	Exposición grupal a través de las soluciones de casos con la guía de un mentor.
<b>Módulo 2.</b> Sesión práctica de Coaching. (Duración: 2.5 horas)	Practicar habilidades de coaching y retroalimentación.	Juego de roles.	Pizarra, marcadores, hojas blancas y lapiceros. Guía de roles impresa.	Dramatización de sesión real y activa de coaching mediante roles establecidos para retroalimentación.
<b>Módulo 2.</b> Sesión de reflexión personal de mentoría. (Duración: 2.5 horas)	Promover el compromiso individual para potenciar el liderazgo transformacional	Redacción de cartel.	Carteles y marcadores.	Cada participante redactará su compromiso personal. Cada participante socializará su compromiso en grupos pequeños.

Fuente: elaboración propia, propuesta 3, junio, 2025.

En la figura 43, se ilustra la propuesta para desarrollar este taller:

**Figura 43.** Taller de Mentoría y Coaching



*Fuente: elaboración propia, propuesta 3, junio, 2025.*

## REFERENCIAS

- Azcona, N. (2021, 11 diciembre). *8 características del liderazgo transformacional* - Tiffin University. Tiffin University. <https://global.tiffin.edu/blog/caracteristicas-del-liderazgo-transformacional>
- Bizneo. (2024, 7 agosto). *Métodos de evaluación del desempeño | 12 tipos para analizar rendimiento y talento*. Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: Práctico y Actual. <https://www.bizneo.com/blog/metodos-evaluacion-desempeno/>
- Bolaños Cabezas, S. E. (2020). *Desarrollo e implementación de un programa de coaching para potenciar un estilo de liderazgo transformacional en mandos medios de la empresa America Free Zone* (Práctica dirigida de licenciatura, Universidad de Costa Rica, Facultad de Ciencias Sociales, Escuela de Psicología).
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las Organizaciones*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=5207>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=9350>
- De Smet, A., Gast, A., Lavoie, J., & Lurie, M. (2023, May 4). *Un nuevo liderazgo para una nueva era de organizaciones prósperas*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/un-nuevo-liderazgo-para-una-nueva-era-de-organizaciones-prosperas/es>
- Dessler, G. (2022). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=2556>

Esneca. (2021, 17 marzo). *Liderazgo Transformacional: Qué es, Tipos y Ventajas*. Esneca.

<https://www.esneca.com/blog/liderazgo-transformacional/>

Factorial. (2025, 10 febrero). *Productividad laboral: ¿Qué factores la determinan y cómo mejorarla?* Factorial. <https://factorial.es/blog/que-determina-productividad-10-cosas-deberias-saber/>

Fernández Masís, H. (2024). *Hitos de la labor del TSE en materia de organización de elecciones*.

Tribunal Supremo de Elecciones.

Gamarra, G. (2025, 7 febrero). *Desempeño laboral: en qué consiste y cómo evaluarlo en tu equipo*. Factorial. <https://factorial.es/blog/desempeno-laboral/>

Hernández Sarmiento, BR (2024). *Relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en trabajadores del Banco Interbank de la provincia de Ica – 2023* (Tesis de maestría)

Heshiki Kaneshima, E., & Ordóñez Huamán, P. J. (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]. Repositorio Académico UPC.

[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/653273/Heshiki\\_KE.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/653273/Heshiki_KE.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Iberdrola. (2021, 22 abril). *Liderazgo Transformacional*. Iberdrola.

<https://www.iberdrola.com/talento/liderazgo-transformacional>

Iberdrola. (s. f.). *Liderazgo transformacional: Fomentar el trabajo colaborativo*. Iberdrola.

Recuperado el 4 de febrero de 2025, de <https://www.iberdrola.com/talento/liderazgo-transformacional>

Jones, G. R., George, J. M. (2019). *Administración contemporánea*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=9160>

Liderazgo transformacional. (2023, 18 marzo). *Teletica*. [https://www.teletica.com/de-la-a-a-la-z/liderazgo-transformacional\\_330470](https://www.teletica.com/de-la-a-a-la-z/liderazgo-transformacional_330470)

*Liderazgo transformacional: cómo usar el cambio a tu favor*. (2022, 9 julio). Personio. <https://www.personio.es/glosario/liderazgo-transformacional/>

López Pazmiño, M. (2019). *Relación de las prácticas de liderazgo transformacional con el trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales en empleados de una universidad privada* [Informe de trabajo de grado, Universidad EAFIT]. Universidad EAFIT.

María Karina Mera Loor, Kerly Cecilia Cruz Arteaga y Elisa Juverly Zambrano Zambrano (2021): “El liderazgo y su importancia en las organizaciones”, *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS*, n. 15 (enero 2021). En línea: <https://www.eumed.net/es/revistas/rilcoDS/15-enero21/liderazgo-organizaciones>

Mendoza Ramírez, V. I. (2024). *Relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral* [Tesis para optar al título de Licenciada en Psicología, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Molina Garzón, A. L. *Liderazgo transformacional: una aproximación al quehacer del docente policial*. ed. Bogotá: Dirección de Escuelas de Policía, 2020. Disponible en: <https://elibro-net-uh.knimbus.com/es/ereader/bibliouh/212393?page=54>

Palma Camacho, II (2022). *Relación entre el liderazgo transformacional y desempeño laboral de los colaboradores de la agencia digital RENIEC, 2021* (Tesis de maestría)

Robbins, S. P., Coulter, M. (2023). *Administración*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=32870>

Robbins, S. P., Judge, T. A. (2023). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=32860>

Segura Jiménez, C., & Soto Molina, V. (2015). *Inteligencia emocional (IE) y liderazgo transformacional (LT): Propuesta de un programa de entrenamiento en habilidades para mandos medios* [Tesis de licenciatura, Universidad de Costa Rica, Facultad de Ciencias Sociales, Escuela de Psicología]. Universidad de Costa Rica.

Sequeira González, M. F. (2015). *Liderazgo transformacional como herramienta del trabajo en equipo y los procesos de la gestión educativa del personal docente del Colegio Técnico Artístico Felipe Pérez Pérez, Liberia, Guanacaste* [Proyecto final de graduación, Universidad Nacional]. Centro de Investigación y Docencia en Educación.

Serafín García, G. F. (2021). *Liderazgo transformacional y desempeño laboral en una institución pública en Lima Metropolitana* [Tesis de maestría, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio USMP. [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/9478/serafin\\_gfs.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/9478/serafin_gfs.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Tribunal Supremo de Elecciones, República de Costa Rica, Versión del sitio publicada el 04 de octubre 2016. (s. f.). *Tribunal Supremo de Elecciones, ¿Qué es el TSE?* [https://www.tse.go.cr/el\\_tse.htm](https://www.tse.go.cr/el_tse.htm)

Tribunal Supremo de Elecciones. (2009). *Código electoral: Ley N° 8765*. Publicado en el sitio [www.tse.go.cr](http://www.tse.go.cr)

Villar, B. (2024, 26 septiembre). *Ventajas y desventajas del liderazgo transformacional*. Liderazgo Actual. <https://liderazgo.website/ventajas-y-desventajas-del-liderazgo-transformacional/>

Vista de *El impacto del liderazgo en las empresas: una revisión de la literatura 2018 – 2022*. (n.d.). <https://revistas.unsa.edu.pe/index.php/disciplinares/article/view/133/146>

Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018, ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p.

*Calculadora de tamaño de muestra* | QuestionPro. (s. f.). [https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html#calculadora de muestra](https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html#calculadora_de_muestra)

Consultores, Procem. (2021, 18 octubre). *¿Cómo hacer un programa de capacitación?* <https://procemconsultores.com/como-hacer-un-programa-de-capacitacion/>

Coaching, K. (2024, 21 mayo). *Talleres de Capacitación: La clave para una formación integral - Kognitiv Coaching | Desarrollo Humano. Kognitiv Coaching | Desarrollo Humano.* <https://kognitiv.com.mx/talleres-de-capacitacion-la-clave-para-una-formacion-integral/>

*Mentoring: ¿qué es y cómo puede ayudarte a conseguir tus metas?* (2025, 30 abril). Santander Open Academy. <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/mentoring.html>

Universidad Europea en Perú. (2024, 4 septiembre). *PE - ¿Qué es el coaching?* Universidad Europea Perú. <https://peru.universidadeuropea.com/blog/que-es-coaching/>



## **ANEXOS**

### **ANEXO 1. CUESTIONARIO PARA PERSONAS COLABORADORAS**

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN TALENTO HUMANO**

A continuación, se presenta el siguiente instrumento de medición que tiene como objetivo: analizar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de las personas colaboradoras de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), ubicada en San José, durante el primer cuatrimestre del 2025.

Este estudio forma parte de una investigación de carácter exclusivamente académico, con el objetivo de obtener el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Talento Humano.

Estimados Colaboradores:

Previo a un cordial saludo y con base en lo indicado mediante oficios, DGRE-0296-2025 del 21 de abril de 2025, DGRE-0938-2024 del 7 de noviembre de 2024 y CMER-0037-2024 del 12 de noviembre de 2024, se solicita su valiosa colaboración para participar en la siguiente encuesta. Esta encuesta se enfoca en analizar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de las personas colaboradoras de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE), ubicada en San José, durante el primer cuatrimestre del 2025. Es importante destacar que su participación en este proceso es completamente voluntaria.

Toda la información proporcionada en esta encuesta se mantendrá con estricta confidencialidad y se utilizará exclusivamente con fines académicos. Sus respuestas serán recopiladas de manera anónima.

Le solicitamos respetuosamente, completar esta encuesta con la mayor honestidad posible, con el propósito de mantener un criterio de justicia, tomando en cuenta los plazos previstos para esta investigación. Adicionalmente, se agradece que base sus respuestas en la mayoría de los eventos posibles, y no en un solo evento aislado. Recuerde que no hay respuestas positivas o negativas, lo que se busca es conocer la realidad de su ambiente de trabajo.

La encuesta consta de preguntas cerradas, abiertas y semiabiertas y su colaboración es primordial para obtener resultados significativos que contribuirán a esta investigación y a la mejora continua de la Administración Electoral.

Se agradece de antemano toda la colaboración brindada.

## **I. DATOS GENERALES**

### **1. ¿A qué departamento pertenece?**

- Dirección General del Registro Electoral
- Departamento de Financiamiento de Partidos Políticos
- Departamento de Programas Electorales
- Departamento de Registro de Partidos Políticos

### **2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para ese departamento?**

- Menos de 9 meses (No continúe respondiendo las siguientes preguntas)
- 9 meses o más (Continúe con las siguientes preguntas)

### **3. ¿En cuál rango de edad se encuentra?**

- De 20 años a 29 años
- De 30 años a 39 años
- De 40 años a 49 años
- Más de 50 años

## II. VARIABLE 1. Liderazgo Transformacional

### A. INDICADOR 1: Características presentes

#### Características

4. **¿Cuáles considera usted, son características del liderazgo transformacional presentes en su departamento? Puede escoger más de una opción:**

- Considera que su jefatura inmediata tiene una visión clara y convincente sobre el futuro de la institución
- Considera que su jefatura inmediata tiene una presencia carismática que genera confianza y respeto entre los miembros del equipo
- Considera que su jefatura inmediata demuestra comprensión clara de las emociones y necesidades del equipo
- Considera que su jefatura inmediata delega responsabilidades de forma que le permite asumir retos y crecer profesionalmente
- Ninguna de las anteriores

#### Motivación al logro

5. **¿Considera que su jefatura establece metas claras, desafiantes y alcanzables para su equipo?**

- Sí
- No, ¿Por qué?: \_\_\_\_\_

#### Agente de cambio

6. **¿Considera que su jefatura influye positivamente en el equipo para que se adapte a los cambios institucionales?**

- Sí
- No
- En algunos casos (especifique cuáles): \_\_\_\_\_

#### Valores y adaptabilidad

7. **¿Cuál de las siguientes afirmaciones representan mejor el estilo de liderazgo de su jefatura, en relación con los valores institucionales y su capacidad para adaptarse al cambio? Puede escoger más de una opción:**

- Actúa de forma coherente con los valores de la institución. Además se ajusta con facilidad a los cambios, revisando las estrategias y guiando al equipo de manera efectiva
- Menciona los valores de la institución, pero no los integra en su liderazgo
- Demuestra constantemente los valores de la institución y promueve una actitud flexible frente a nuevas situaciones o necesidades del entorno

- Aplica los valores institucionales sólo cuando es conveniente y frente a cambios demora en adaptarse
- Ninguna de las anteriores

### Componentes

**8. ¿Cuáles de las siguientes afirmaciones describen el estilo de liderazgo de su jefatura? Puede escoger más de una opción:**

- Inspira el equipo mediante una visión clara, motivando con entusiasmo hacia objetivos comunes
- Actúa con integridad y altos estándares éticos, generando confianza y respeto en el equipo
- Fomenta la creatividad, valora las ideas del equipo y promueve cambios constructivos
- Escucha activamente, muestra empatía y toma en cuenta las necesidades individuales de cada persona
- Ninguna de las anteriores

### Tipos

**9. ¿Desde su punto de vista, cuáles de las siguientes afirmaciones describen mejor el estilo de liderazgo de su jefatura, en relación con los tipos de estimulación que utiliza? Puede escoger más de una opción:**

- Reconoce los aspectos positivos de los fracasos, enfocándose en lo que se aprendió y motivando al equipo con una visión optimista
- Ayuda a poner los fracasos en nueva perspectiva, enfocándose en lo que podría haber salido peor, lo que permite al equipo superarlos sin drama
- Se enfoca en las motivaciones personales de cada miembro del equipo, ayudando a que cada uno se automotive
- Ninguna de las anteriores

### Mecanismos

**10. ¿Cuáles de las siguientes afirmaciones describen mejor, el impacto del liderazgo de su jefatura en los colaboradores, en términos de los mecanismos que utiliza? Puede escoger más de una opción:**

- Fomenta un ambiente positivo que mejora el estado de ánimo, la satisfacción laboral y el compromiso de los colaboradores
- Motiva a los colaboradores a sentirse más seguros, comprometidos y dispuestos a dedicar más tiempo y esfuerzo a su trabajo
- Mejora la relación y la calidad del intercambio entre líderes y miembros del equipo, promoviendo el apoyo dentro del grupo
- Los colaboradores no se sienten identificados con la jefatura, sus valores ni con la institución, lo que reduce el sentido de pertenencia
- La jefatura no fomenta un ambiente positivo y no hay satisfacción laboral en los colaboradores

- La relación entre líderes y colaboradores no mejora y no se percibe apoyo entre equipo y jefatura
- Ninguna de las anteriores

### Impacto

**11. ¿Cuáles de las siguientes afirmaciones describen mejor el impacto del liderazgo de su jefatura en cada uno de los colaboradores? Puede escoger más de una opción:**

- Su jefatura hace que los colaboradores sean plenamente conscientes de la importancia de su trabajo dentro de la institución
- Su jefatura motiva a los colaboradores a reconocer y trabajar en su propio crecimiento y desarrollo personal
- Su jefatura fomenta que los colaboradores trabajen en equipo, priorizando el beneficio colectivo de la institución, por encima de los intereses personales
- Ninguna de las anteriores

### Influencia

**12. ¿Cuáles de las siguientes características reflejan cómo el liderazgo de su jefatura influye en usted y en el equipo? Puede escoger más de una opción:**

- Su jefatura motiva al equipo a alcanzar objetivos comunes
- Su jefatura inspira a los colaboradores a dar lo mejor de sí mismos
- Su jefatura promueve su crecimiento profesional, brindando oportunidades para capacitarse
- Su jefatura fomenta una cultura de bienestar en el equipo de trabajo
- Ninguna de las anteriores
- Otro especifique: \_\_\_\_\_

**13. ¿Además de las características del liderazgo transformacional tales como la motivación al logro, agente de cambio, el impacto y la influencia, considera necesario, incorporar alguna otra característica que no se haya indicado?**

- Sí (especifique cuál o cuáles): \_\_\_\_\_
- No

**14. ¿Qué recomendaciones y aspectos de mejora propondría usted, para que su jefatura inmediata fortalezca su liderazgo?**

---



---



---



---

### III. VARIABLE 2. Desempeño Laboral

#### A. INDICADOR 1: Liderazgo Transformacional

##### Influencia y motivación

15. ¿Cómo influye el liderazgo de su jefatura, en su desempeño laboral?

- De manera positiva
- De manera negativa
- No influye

16. ¿Su Jefatura lo motiva para que mejore su desempeño?

- Si, ¿Cómo o de qué manera? \_\_\_\_\_
- No, ¿Por qué? \_\_\_\_\_

17. ¿De qué manera considera que el liderazgo de su jefatura influye en la forma en que usted realiza sus funciones en su puesto de trabajo? Puede seleccionar más de una opción:

- Mi jefatura alinea sus acciones con los objetivos del equipo, lo que me permite tener mayor claridad sobre mi trabajo y prioridades
- El liderazgo de mi jefatura promueve el trabajo en equipo y facilita la colaboración para lograr metas comunes
- La forma de liderar de mi jefatura contribuye a que me enfoque en resultados concretos y medibles
- Siento que el estilo de liderazgo de mi jefatura impulsa mi productividad y compromiso con los objetivos de la institución
- Otro especifique: \_\_\_\_\_
- Ninguna de las anteriores

##### Etapas

18. ¿Considera que el liderazgo de su jefatura contribuye a una adecuada planeación que facilite el desarrollo efectivo de su desempeño laboral?

- Si
- No, ¿Por qué? \_\_\_\_\_

19. ¿Considera que el liderazgo de su jefatura le brinda acompañamiento, orientación y reconocimiento necesarios para fortalecer su desempeño laboral? Puede escoger más de una opción:

- Si, acompañamiento
- Si, orientación
- Si, reconocimiento
- No, ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**20. ¿Su jefatura le proporciona realimentación constante y oportuna para mejorar su desempeño laboral?**

- Si
- No, ¿Por qué? \_\_\_\_\_

### **Objetivos del desempeño**

**21. ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera que su jefatura fomenta para mejorar el desempeño laboral? Puede seleccionar más de una opción:**

- Promueve la entrega de productos o servicios con altos estándares de calidad
- Incentiva que las tareas se realicen con rapidez y eficiencia
- Asegura que los resultados de los trabajos sean consistentes
- Fomenta la mejora continua
- No percibo que se fomente ninguno de estos aspectos
- Otro especifique: \_\_\_\_\_
- Ninguna de las anteriores

### **Competencias**

**22. ¿Cuáles de las siguientes competencias considera que su jefatura promueve en su equipo de trabajo para mejorar el desempeño laboral? Puede seleccionar más de una opción:**

- Fomenta el aprendizaje y el desarrollo de nuevas habilidades
- Promueve el dominio de herramientas tecnológicas
- Estimula la iniciativa personal y la capacidad para resolver problemas
- Impulsa una comunicación efectiva
- Otro especifique: \_\_\_\_\_
- Ninguna de las anteriores

### **Métodos**

**23. ¿Qué métodos de evaluación del desempeño reconoce que se aplican actualmente en su departamento? Puede seleccionar más de una opción:**

- Reflexiono y evalúo regularmente mis propios logros
- Mis compañeros de trabajo participan en la evaluación de mi desempeño
- Mi superior directo es quien evalúa mi desempeño laboral

- Se considera tanto mi autoevaluación como la evaluación de mi jefe
- Se mide mi desempeño en función del cumplimiento de metas específicas
- Se valoran mis habilidades, actitudes y conocimientos clave para el puesto
- Tengo reuniones periódicas con mi jefatura inmediata para revisar mi desempeño
- Mi desempeño se evalúa en momentos específicos como trimestral o anualmente
- No tengo claridad sobre el método de evaluación que se me aplica
- Otro especifique: \_\_\_\_\_
- Ninguna de las anteriores

### Entrevista de evaluación

24. **¿En su departamento, su jefatura le realiza una entrevista de evaluación del desempeño?**

- Sí
- No

### Elementos de evaluación

25. **¿Cuáles de los siguientes puntos, considera más importante para que la evaluación del desempeño sea objetiva y útil dentro de su departamento? Puede seleccionar más de una opción:**

- Contar con indicadores claros y relacionados directamente con sus funciones
- Que el colaborador conozca el plan de trabajo
- Que la persona encargada de evaluar sea un líder que brinde acompañamiento
- Que la evaluación considere todas las etapas del proceso y no sólo los resultados
- Que todos los colaboradores sean evaluados de la misma forma
- Otra especifique: \_\_\_\_\_
- Ninguna de las anteriores

### Problemas de la evaluación

26. **¿Qué situaciones considera que podrían afectar negativamente la objetividad de la evaluación del desempeño en su departamento? Puede seleccionar más de una opción:**

- Falta de claridad en los estándares utilizados
- Un rasgo positivo o negativo que influya en toda la evaluación
- Que todos los colaboradores sean evaluados como promedio
- Que la evaluación sea demasiado severa
- Que factores personales como edad, género o apariencia influyan en la calificación
- Otra especifique: \_\_\_\_\_
- Ninguna de las anteriores

### Factores que influyen

27. ¿Cuáles de los siguientes factores organizacionales considera que influyen en su desempeño laboral diario? Puede seleccionar más de una opción:

- El liderazgo ejercido por su jefatura
- La forma en que se planifican y se asignan las tareas
- La metodología de trabajo utilizada
- Las condiciones del entorno físico (iluminación, ruido, espacio físico)
- Otra especifique: \_\_\_\_\_
- Ninguna de las anteriores

28. En una escala de 1 al 10, donde 10 representa el nivel máximo de impacto positivo y 1 el mínimo, ¿en qué medida considera que el liderazgo de su jefatura influye de manera positiva en su desempeño laboral?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

29. ¿Cuáles oportunidades de mejora recomendaría para que su jefatura implemente en su departamento, con el propósito de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores?

---



---



---



---

***¡Muchas gracias!***

## ANEXO 2. DECLARACIÓN JURADA

### DECLARACIÓN JURADA

Yo Jorge Steve Alvarado Villalobos, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1357-0774 egresado de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Talento Humano 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 Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Talento Humano, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: "La relación entre el Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral de las personas colaboradoras de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE) ubicada en San José, durante el primer 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 8883 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los nueve días del mes de julio del año dos mil veinticinco.

JORGE STEVE  
ALVARADO  
VILLALOBOS (FIRMA)

Firmado digitalmente por  
JORGE STEVE ALVARADO  
VILLALOBOS (FIRMA)  
Fecha: 2025.07.09 10:51:01  
00:00

Firma del estudiante  
Jorge Steve Alvarado Villalobos  
Cédula: 1-1357-0774

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



22 de abril de 2025  
DGRE-0304-2025

Señoras y señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Hispanoamericana

**ASUNTO:** Autorización para realizar investigación

Estimadas autoridades:

Previo a un cordial saludo, por medio de la presente hago constar que, en mi condición de Secretario General de la Dirección General del Registro Electoral del Tribunal Supremo de Elecciones, brindo autorización para que el estudiante Jorge Steve Alvarado Villalobos, cédula de identidad 1-1357-0774, desarrolle en esta Dirección, el trabajo de investigación titulado: *"La relación entre el Liderazgo Transformacional y el desempeño laboral de las personas colaboradoras de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE) ubicada en San José, durante el primer cuatrimestre del 2025"*, según lo indicado en oficios DGRE-296-2025 del 21 de abril de 2025, DGRE-0938-2024 del 7 de noviembre de 2024 y CMER-0037-2024 del 12 de noviembre de 2024.

Adicionalmente, indicó que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de esta Dirección.

Cualquier consulta, sírvanse contactar mediante el correo electrónico [dirgre@tse.go.cr](mailto:dirgre@tse.go.cr) o al teléfono 2547-4801.

Atentamente,  
NICOLAS PRADO HIDALGO  
HIDALGO  
(FIRMA)  
Nicolás Prado Hidalgo  
Secretario General

NPH/oma/sav

## ANEXO 4. CARTA APROBACIÓN TUTORA

San José, 10 de agosto de 2025

Señoras y señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Hispanoamericana

Departamento de Servicios Estudiantiles  
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

El estudiante Jorge Steve Alvarado Villalobos, cédula de identidad número 113570774, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado *"LA RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS PERSONAS COLABORADORAS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DEL REGISTRO ELECTORAL (DGRE) UBICADA EN SAN JOSÉ, DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE DEL 2025"*, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de Tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por la postulante, se obtiene la siguiente calificación:

Rubro de evaluación	Porcentaje asignado	Porcentaje obtenido
a) Original del tema	10%	10%
b) Cumplimiento de entrega de avances	20%	20%
c) Coherencia entre los objetivos, los instrumentos aplicados y los resultados de la investigación	30%	30%
d) Relevancia de las conclusiones y recomendaciones	20%	20%
e) Calidad, detalle del marco teórico	20%	20%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

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

Atentamente,

CARMEN  
SUSANA ARAYA  
ZAMORA (FIRMA)  
ZAMORA (FIRMA)

Firmado digitalmente por  
CARMEN SUSANA ARAYA  
ZAMORA (FIRMA)  
Fecha: 2025.08.10 20:16:28  
-06'00'

Carmen Susana Araya Zamora  
Cédula de identidad 4-0140-0573  
Camé Colegio Profesional N° 011457

## ANEXO 5. CARTA APROBACIÓN LECTOR



### CARTA DE LECTOR

14 de agosto de 2025

Señores  
Servicios Estudiantiles  
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

El estudiante **JORGE STEVE ALVARADO VILLALOBOS** cédula de identidad **0113570774** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"La relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de las personas colaboradoras de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE) ubicada en San José, durante el primer cuatrimestre del 2025"**, el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis 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: 2025.08.14 20:44:57 -06'00'

**Lic. Luis Vargas Zúñiga.**

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

## ANEXO 6. CARTA DE AUTORIZACION PARA LICENCIA DE TFG FINAL

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)  
CARTA DE AUTORIZACION DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA  
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACION ELECTRONICA  
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION

San José, 2 de septiembre de 2025

Señores:  
Universidad Hispanoamericana  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) **Jorge Steve Alvarado Villalobos** con número de identificación 1-1357-0774 autor (a) del trabajo de graduación titulado *“La relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de las personas colaboradoras de la Dirección General del Registro Electoral (DGRE) ubicada en San José, durante el primer cuatrimestre del 2025”*, presentado y aprobado en el año 2025 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Talento Humano; 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,

JORGE STEVE  
ALVARADO  
VILLALOBOS (FIRMA)

Firmado digitalmente por JORGE  
STEVE ALVARADO VILLALOBOS  
(FIRMA)  
Fecha: 2025.09.02 08:18:48 -0600'

Jorge Steve Alvarado Villalobos  
1-1357-0774  
Firma y Documento de Identidad

**ANEXO 1 (Versión en línea dentro del Repositorio)  
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA PUBLICAR Y  
PERMITIR LA CONSULTA Y USO**

**Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional**

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.