

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

*Tesis para optar por el grado académico de
Licenciatura en Administración con énfasis en
Recursos Humanos*

**LA AFECTACIÓN DEL LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL EN EL DESEMPEÑO
DE LAS PERSONAS COLABORADORAS DE
LA SUCURSAL DE LA CAJA
COSTARRICENSE DEL SEGURO SOCIAL
EN HEREDIA, HEREDIA DURANTE EL
PRIMER CUATRIMESTRE DEL 2025**

María Guadalupe Alfaro Hernández

Noviembre, 2024

ÍNDICE DE CONTENIDO

<i>INDICE DE TABLAS</i>	4
<i>INDICE DE FIGURAS</i>	6
<i>ÍNDICE DE GRAFICOS</i>	7
<i>AGRADECIMIENTOS</i>	8
<i>DEDICATORIA</i>	9
<i>RESUMEN</i>	10
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	14
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales.....	15
1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	22
1.4 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	26
1.5 OBJETIVOS	26
1.5.1 Objetivo general.....	27
1.5.2 Objetivos específicos	27
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	29
2.1 MARCO TEÓRICO	30
2.1.1 Administración	30
2.1.2 Liderazgo Transformacional.....	31
2.1.3 Pilares Fundamentales	32
2.1.4 Desempeño Organizacional	33
2.1.5 Gestión y Toma de Decisiones.....	35
2.1.6 Recurso Humano	36
2.1.7 Motivación	38
2.1.7.1 Motivaciones laborales.....	39
2.1.7.2 Teorías de la motivación	40
2.1.8 Construcción de Equipos y Trabajo Colaborativo	45
2.1.9 FODA por cuadrantes y profundización	46
2.1.10 Cinco Fuerzas de Porter	49
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	51
2.2.1 Liderazgo Transformacional.....	52
2.2.2 Desempeño Laboral.....	52

2.2.3	<i>Productividad</i>	53
2.2.4	<i>Satisfacción laboral</i>	53
2.2.5	<i>Motivación</i>	53
2.2.6	<i>Colaboración</i>	54
2.2.7	<i>Rotación de personal</i>	54
2.3	MARCO CONTEXTUAL.....	55
2.3.1	<i>Antecedentes de la Seguridad Social</i>	56
2.3.2	<i>Visión</i>	60
2.3.3	<i>Misión</i>	61
2.3.4	<i>Organigrama de Caja Costarricense del Seguro Social</i>	62
2.3.5	<i>Valores de Caja Costarricense del Seguro Social</i>	66
2.3.6	<i>Principios filosóficos de Caja Costarricense del Seguro Social</i>	67
2.3.7	<i>Símbolos Institucionales de Caja Costarricense del Seguro Social</i>	67
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		69
3.1	ENFOQUE.....	70
3.2	ALCANCE.....	72
3.3	DISEÑO.....	74
3.3.1	<i>Diseños No Experimentales</i>	74
3.4	UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO	76
3.4.1	<i>Población</i>	76
3.4.2	<i>Tipo de muestra</i>	76
3.4.3	<i>Criterios de inclusión y exclusión</i>	77
3.4.4	<i>Consideraciones éticas</i>	78
3.5	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	79
3.5.1	<i>Análisis FODA</i>	79
3.5.2	<i>Encuestas</i>	80
3.5.3	<i>Entrevistas</i>	80
3.5.4	<i>Análisis de datos</i>	80
3.6	VARIABLES	81
3.6.1	<i>Definición conceptual</i>	81
3.6.2	<i>Definición operacional</i>	81
3.7	ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	89
CAPÍTULO IV: RESULTADOS		90

4.1	ANÁLISIS FODA	91
4.2	RESULTADOS DE ENCUESTA	95
4.2.1	VARIABLE N° 1 – Liderazgo Transformacional	95
4.2.2	VARIABLE N° 2 – Satisfacción laboral y Compromiso laboral	106
4.2.3	VARIABLE N° 3 – Desempeño Laboral y Liderazgo Transformacional.....	113
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....		122
5.1	VARIABLE N 1 Analizar las características del liderazgo transformacional presentes en las personas encargadas de área de la sucursal de la Caja Costarricense del Seguro Social en Heredia durante el primer cuatrimestre del 2025.....	123
5.2	VARIABLE N 2 Analizar el nivel de satisfacción y compromiso laboral de las personas colaboradoras en relación con el liderazgo transformacional ejercido en la sucursal durante el primer cuatrimestre del 2025.	125
5.3	VARIABLE N 3 Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y los indicadores de desempeño de las personas colaboradoras en la sucursal de la Caja Costarricense del Seguro Social en Heredia durante el primer cuatrimestre del 2025.....	127
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		129
6.1	CONCLUSIONES.....	130
6.1.1	Conclusión objetivo general	130
6.1.2	Conclusiones objetivos específicos	131
6.2	LIMITACIONES.....	135
6.3	RECOMENDACIONES	136
CAPÍTULO VII: PROPUESTA.....		139
7.1	NOMBRE DE LA PROPUESTA	140
7.2	ORGANIZACIÓN EN LA CUAL SE DESARROLLARÁ.....	140
7.3	OBJETIVOS.....	141
7.3.1	Objetivo general de la propuesta	141
7.3.2	Objetivos específicos de la propuesta	141
7.4	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y RESPONSABLES	142
7.4.1	Cronograma Diagrama de Gantt.....	142
7.5	DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS FASES DE LA PROPUESTA	143
7.5.1	Actividad N 1. Diagnóstico inicial (enero 2025)	143
7.6	Presupuesto necesario para su implementación.....	146
REFERENCIAS		149
REFERENCIAS		150
ANEXOS.....		154

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estructura del FODA por cuadrantes	47
Tabla 2 Criterios de inclusión y exclusión	78
Tabla 3 Cuadro de operacionalización de las variables	87
Tabla 4 Genero de los encuestados	95
Tabla 5 Liderazgo y comunicación de la visión organizacional	97
Tabla 6 Liderazgo y fomento de la innovación.....	98
Tabla 7 Liderazgo y empatía hacia los colaboradores	99
Tabla 8 Participación activa en la toma de decisiones.....	100
Tabla 9 Ética y coherencia con los valores organizacionales	101
Tabla 10 Reconocimiento y valoración del desempeño individual	102
Tabla 11 Desarrollo de habilidades y apoyo del liderazgo	103
Tabla 12 Liderazgo ejemplar y su impacto en la cultura organizacional.....	104
Tabla 13 Motivación del líder y desempeño del equipo	105
Tabla 14 Satisfacción laboral general.....	106
Tabla 15 Liderazgo transformacional y satisfacción.....	107
Tabla 16 Compromiso con la empresa	109
Tabla 17 Reconocimiento y motivación	110
Tabla 18 Oportunidades de desarrollo.....	111
Tabla 19 Relación entre satisfacción y compromiso	112
Tabla 20 Evaluación del desempeño laboral y la eficacia de los indicadores utilizados para medirlo.....	114
Tabla 21 Indicadores para Evaluar el Desempeño	116

Tabla 22 Influencia del Liderazgo Transformacional en el Cumplimiento de los indicadores	
.....	117
Tabla 23 Influencia del Liderazgo Transformacional en el Cumplimiento de los indicadores	
.....	119
Tabla 24 Diagrama de Gantt	142

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Jerarquía de necesidades de Maslow.....	42
Figura 2 Teoría X y X	43
Figura 3 Teoría de los dos factores	44
Figura 4 Organigrama general.....	62
Figura 5 LOGOTIPO CCSS/OFICIAL	67
Figura 6 BANDERA CCSS/OFICIAL	68

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1 Género de las personas encuestadas	96
Gráfico 2 Liderazgo y Comunicación de la Visión Organizacional	97
Gráfico 3 Liderazgo y Fomento de la Innovación	98
Gráfico 4 Liderazgo y Empatía hacia los Colaboradores	99
Gráfico 5 Participación activa en la Toma de Decisiones	100
Gráfico 6 Ética y coherencia con los valores organizacionales	101
Gráfico 7 Reconocimiento y valoración del desempeño individual	102
Gráfico 8 Desarrollo de habilidades y apoyo del liderazgo	103
Gráfico 9 Liderazgo ejemplar y su impacto en la cultura organizacional	104
Gráfico 10 Motivación del líder y desempeño del equipo	105
Gráfico 11 Satisfacción laboral general	106
Gráfico 12 Liderazgo transformacional y satisfacción	108
Gráfico 13 Compromiso con la empresa	109
Gráfico 14 Reconocimiento y motivación	110
Gráfico 15 Oportunidades de desarrollo	112
Gráfico 16 Relación entre satisfacción y compromiso	113
Gráfico 17 Evaluación del desempeño laboral y la eficacia de los indicadores utilizados para medirlo	115
Gráfico 18 Indicadores para Evaluar el Desempeño	116
Gráfico 19 Influencia del Liderazgo Transformacional en el Cumplimiento de los indicadores	118
Gráfico 20 Influencia del Liderazgo Transformacional en el Cumplimiento de los indicadores	119
Gráfico 21 Recomendaciones para mejorar la relación entre el liderazgo y el desempeño en la sucursal	120

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi gratitud a Dios por concederme vida y salud durante el desarrollo de mi trabajo de investigación, por ser mi fortaleza en los momentos difíciles y por guiarme con sabiduría, entendimiento y valiosas experiencias a lo largo de este proceso.

Asimismo, manifiesto mi profundo agradecimiento al profesor Alexander Céspedes Cordero por su compromiso, orientación, crítica constructiva y constante apoyo, que fueron fundamentales para culminar con éxito esta labor.

María Guadalupe Alfaro Hernández

DEDICATORIA

Dedico esta tesis, en primer lugar, a Dios, quien ha sido mi guía y fortaleza en cada paso de este camino, llenándome de sabiduría, salud y la oportunidad de cumplir este sueño.

A mi madre, quien siempre confió en mí, me brindó su apoyo incondicional y nunca me dejó sola. Su amor y fe han sido el motor que me impulsó a superar cada obstáculo.

Con un especial recuerdo en mi corazón, dedico este logro a mis abuelos, que desde el cielo me han acompañado. Me hubiese encantado compartir con ellos este título y agradecerles por todo lo que sembraron en mi vida. Esta victoria también es suya.

María Guadalupe Alfaro Hernández

RESUMEN

En la guía administrativa y metodológica de la Universidad Hispanoamericana titulada Guía TFG2024 menciona que el resumen:

Es un párrafo que sintetiza las ideas principales de la investigación. Debe incluir como mínimo alusión al tema estudiado, la justificación, el objetivo general, el marco metodológico (enfoque, participantes, herramientas de recolección de datos y tipo de análisis), los principales resultados y las conclusiones. Tiene un máximo de 500 palabras. Debe presentarse en español e inglés (Abstract). (Universidad Hispanoamericana Costa Rica, 2024, p. 32)

El siguiente trabajo final de graduación se centra en la afectación del liderazgo transformacional en el desempeño de las personas colaboradoras de la sucursal de la Caja Costarricense del Seguro Social en Heredia, Heredia, durante el primer cuatrimestre del 2025.

Este estudio es trascendental para las organizaciones, ya que comprender la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño laboral permite fomentar un ambiente de trabajo más motivador, colaborativo y eficaz. Un liderazgo transformacional puede contribuir significativamente al desarrollo del talento humano, promoviendo no solo un mejor desempeño individual, sino también una cultura organizacional orientada a la excelencia y al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La investigación se justifica porque las organizaciones públicas, como la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS), enfrentan el desafío de gestionar y mejorar constantemente el desempeño de su personal en un entorno dinámico y de alta demanda. El liderazgo transformacional ha sido identificado como un modelo clave para generar un impacto

positivo en el compromiso, la productividad y la satisfacción laboral. Este estudio busca proporcionar información valiosa sobre cómo este tipo de liderazgo influye específicamente en la dinámica laboral de la sucursal de Heredia.

El objetivo principal de este trabajo es analizar la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño de las personas colaboradoras de la sucursal de la Caja Costarricense del Seguro Social en Heredia, Heredia, durante el primer cuatrimestre del 2025.

Para desarrollar esta investigación de manera eficiente, se adoptará un enfoque mixto, que combinará tanto técnicas cualitativas como cuantitativas. Se recolectará información a través de entrevistas y encuestas, complementadas con un análisis de muestreo no probabilístico, aplicado a una población de colaboradores seleccionada estratégicamente.

Palabras Clave:

Liderazgo transformacional – Desempeño – Gestión – Recurso humano – Motivación

Abstract

The following final graduation project focuses on the impact of transformational leadership on the performance of employees at the Costa Rican Social Security Fund (CCSS) branch in Heredia, Heredia, during the first quarter of 2025.

This study is essential for organizations, as understanding the influence of transformational leadership on work performance enables the promotion of a more motivating, collaborative, and effective work environment. Transformational leadership can significantly contribute to the development of human talent, fostering not only better individual performance but also an organizational culture focused on excellence and achieving strategic objectives.

The research is justified because public organizations, such as the Costa Rican Social Security Fund (CCSS), face the challenge of continuously managing and improving employee performance in a dynamic and high-demand environment. Transformational leadership has been identified as a key model for positively impacting employee engagement, productivity, and job satisfaction. This study aims to provide valuable insights into how this type of leadership specifically influences the workplace dynamics at the Heredia branch.

The main objective of this study is to analyze the influence of transformational leadership on the performance of employees at the Costa Rican Social Security Fund (CCSS) branch in Heredia, Heredia, during the first quarter of 2025.

To conduct this research efficiently, a mixed-methods approach will be adopted, combining both qualitative and quantitative techniques. Data will be collected through interviews

and surveys, complemented by a non-probabilistic sampling analysis applied to a strategically selected population of employees.

Key words:

Transformational leadership – Performance – Management – Human resources –
Motivation

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para Sampieri, el planteamiento del problema en una investigación cualitativa implica definir claramente el propósito y los objetivos del estudio, formular preguntas de investigación relevantes, y justificar la importancia y viabilidad del proyecto. Se debe explorar las deficiencias en el conocimiento existente sobre el problema central y establecer el contexto o ambiente donde se llevará a cabo la investigación (Sampieri & Torres, 2023).

Por otro lado, menciona que, en la ruta cuantitativa, “El planteamiento del problema es el centro, el corazón de la investigación: dicta o define los métodos y la ruta a seguir” (Sampieri & Torres, 2023, p. 38).

Según lo anterior se requiere una descripción clara y precisa de la situación que se desea investigar. Incluyendo la identificación del problema central, el contexto, y los aspectos específicos que se van a explorar.

Por lo tanto, la investigación se desarrollará con las personas colaboradoras de la Sucursal de la Caja Costarricense del Seguro Social de Heredia, con edades comprendidas entre los 22 y los 54 años, en la provincia de Heredia, Costa Rica durante el primer cuatrimestre del 2025.

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

En la guía administrativa y metodológica de la Universidad Hispanoamericana titulada Guía TFG2024 menciona que los antecedentes, “son documentos científicos y empíricos en donde se muestra qué se ha estudiado anteriormente en torno al fenómeno de investigación” (Universidad Hispanoamericana Costa Rica, 2024, p. 32).

- **Antecedente Internacional 1:**

El estudio titulado "Liderazgo Transformacional para la Gestión del Talento Humano en Educación Media General" (Rondón, K. 2024) se enfocó en analizar cómo el liderazgo transformacional puede impactar positivamente la gestión del talento humano en el ámbito educativo. Esta investigación se realizó en instituciones públicas de educación media general ubicadas en el estado Táchira, Venezuela. Las unidades educativas seleccionadas para el estudio fueron la Dr. Patrocinio Peñuela Ruiz, Maximiliano Zambrano Duque, y Cipriano Castro, representativas del contexto educativo local.

Uno de los aspectos centrales del estudio fue el análisis del impacto del liderazgo transformacional en la creación de confianza, respeto y un sentido de identificación entre los docentes y su rol profesional. Se evidenció que los líderes educativos que adoptan un enfoque transformacional logran inspirar y motivar a su equipo, promoviendo un ambiente laboral positivo y fortaleciendo el compromiso de los docentes hacia sus tareas y responsabilidades.

El estudio también subrayó la relación directa entre un liderazgo efectivo y la cultura organizacional de las instituciones educativas. Un liderazgo transformacional no solo promueve la cohesión del equipo de trabajo, sino que también fomenta un ambiente de seguridad y estabilidad, donde los colaboradores sienten respaldo para enfrentar retos y alcanzar sus metas. Esto resulta fundamental en el sector educativo, donde las dinámicas laborales requieren altos niveles de coordinación y cooperación.

Además, el liderazgo transformacional se presentó como un factor clave para mejorar la calidad del desempeño en las instituciones educativas estudiadas. Los directivos que implementan este estilo de liderazgo pueden influir significativamente en la gestión del talento

humano al alentar el desarrollo profesional de los docentes, fortalecer sus habilidades y promover su bienestar integral. Estas acciones repercuten directamente en el nivel de calidad educativa ofrecido por las instituciones.

El estudio de Rondón destaca la importancia de un liderazgo transformacional en el ámbito educativo como motor de cambio y mejora continua. Este enfoque no solo potencia las capacidades del talento humano, sino que también contribuye al desarrollo de una cultura organizacional sólida, lo que resulta esencial para el cumplimiento de los objetivos educativos en contextos diversos y desafiantes.

- **Antecedente Internacional 2**

El estudio titulado "Impacto del Liderazgo Transformacional en la Satisfacción y Productividad de Equipos Multigeneracionales" (García-Sánchez, 2023) explora cómo este enfoque de liderazgo influye en la dinámica de trabajo en empresas tecnológicas de Colombia. La investigación abarcó una muestra de 350 empleados de diversas generaciones, proporcionando un panorama representativo sobre los desafíos y oportunidades asociados con la diversidad generacional en el entorno laboral.

Uno de los principales hallazgos es que el liderazgo transformacional desempeña un papel crucial en la reducción de conflictos intergeneracionales al fomentar una comunicación abierta, respetuosa y empática. Este enfoque permite superar las barreras generacionales, mejorando la colaboración y promoviendo relaciones laborales más efectivas entre los miembros del equipo.

Además, el estudio resalta cómo este estilo de liderazgo incrementa tanto la productividad como la satisfacción laboral de los empleados. Los líderes transformacionales logran crear un ambiente donde los colaboradores se sienten valorados, reconocidos y alineados con los objetivos organizacionales. Esto no solo mejora el desempeño individual y grupal, sino que también fortalece el compromiso de los empleados con la organización.

Un aspecto destacado es la capacidad de los líderes transformacionales para alinear metas individuales con las metas organizacionales. Esta alineación fomenta un sentido de propósito compartido, aumentando la cohesión del equipo y reduciendo la rotación del personal, lo que es especialmente importante en sectores tecnológicos caracterizados por su alta competitividad.

El estudio de García-Sánchez aporta evidencia significativa sobre la importancia del liderazgo transformacional en contextos laborales multigeneracionales. Al adaptarse a la diversidad generacional, este estilo de liderazgo no solo optimiza el desempeño organizacional, sino que también promueve la retención de talento clave, consolidando a las empresas como referentes en su sector.

- **Antecedente Internacional 3**

El estudio titulado "Efectos del Liderazgo Transformacional en la Innovación Organizacional en Empresas Latinoamericanas" (Mendoza y Torres, 2020) analiza cómo este estilo de liderazgo influye en la capacidad de las organizaciones para innovar en mercados competitivos. La investigación abarcó empresas de México, Chile y Perú, involucrando diversos sectores económicos, lo que permitió un análisis amplio y representativo de las dinámicas organizacionales en la región.

Uno de los hallazgos más destacados del estudio es la relación directa entre el liderazgo transformacional y la innovación organizacional. Este estilo de liderazgo fomenta la creatividad al promover un ambiente de comunicación abierta y un intercambio constante de ideas entre los equipos. Gracias a este enfoque, las empresas lideradas de manera transformacional reportaron un incremento del 25% en la implementación de soluciones innovadoras, un resultado significativo en términos de competitividad y adaptación al mercado.

Además, el liderazgo transformacional actúa como un catalizador en la construcción de una cultura organizacional orientada hacia la mejora continua. Los líderes que adoptan este enfoque logran inspirar a sus colaboradores, alentándolos a superar los límites tradicionales y a explorar nuevas posibilidades, lo que fortalece el sentido de cohesión y compromiso dentro de los equipos de trabajo.

La investigación también subraya la importancia del liderazgo transformacional en la sostenibilidad empresarial, especialmente en entornos altamente dinámicos. Este estilo de liderazgo no solo impulsa la innovación, sino que también refuerza la resiliencia organizacional, permitiendo a las empresas adaptarse con mayor rapidez a los cambios del mercado y a las demandas de los consumidores.

Mendoza y Torres destacan el liderazgo transformacional como un elemento clave para la sostenibilidad y el éxito en el panorama empresarial latinoamericano. Su capacidad para estimular la creatividad colectiva y fortalecer la cohesión organizacional resulta esencial en un contexto de competencia constante, reafirmando su relevancia como estrategia de gestión moderna.

- **Antecedente Nacional 1**

El estudio titulado "Liderazgo Transformacional y su Relación con el Desempeño Organizacional en el Sector Público Costarricense" (Jiménez y Ortiz, 2021) investigó el impacto de este estilo de liderazgo en instituciones gubernamentales de Costa Rica. Con una muestra de 120 funcionarios administrativos de 10 entidades públicas, se analizó cómo el liderazgo transformacional influye en el entorno laboral y en los resultados organizacionales.

Uno de los principales hallazgos fue que el liderazgo transformacional fomenta un ambiente laboral inclusivo y motivador, generando una mejora significativa tanto en el desempeño individual como colectivo. Este enfoque permitió a los funcionarios sentirse más valorados y comprometidos con sus tareas, lo que se tradujo en un aumento de la productividad y la calidad del trabajo.

El estudio también evidenció beneficios tangibles en términos de gestión del talento humano. Se observó un incremento en los niveles de satisfacción laboral y una disminución en la rotación del personal, factores esenciales para la sostenibilidad organizacional. Estas mejoras no solo contribuyen a la eficiencia operativa, sino que también fortalecen la estabilidad de las instituciones públicas.

Además, el liderazgo transformacional demostró ser una herramienta eficaz para promover cambios positivos en contextos institucionales tradicionalmente rígidos, como el sector público. Al implementar prácticas que inspiran y motivan a los equipos, los líderes transformacionales lograron conectar a los empleados con una visión organizacional clara, impulsando la cohesión y el compromiso colectivo.

El estudio de Jiménez y Ortiz resalta la importancia del liderazgo transformacional como un motor de cambio en la administración pública costarricense. La formación de líderes con habilidades para inspirar, motivar y gestionar equipos de manera efectiva es clave para fortalecer la eficiencia operativa y promover un modelo de gobernanza más inclusivo y sostenible.

- **Antecedente Nacional 2**

Una referencia nacional es *“El líder transformacional y su impacto en el comportamiento ciudadano organizacional en empresas costarricenses.”* (García et al. 2023).

Un estudio reciente realizado por en el Tecnológico de Costa Rica (TEC) investigó el impacto del liderazgo transformacional en el comportamiento organizacional y el desempeño de las empresas costarricenses. La investigación se llevó a cabo con una muestra de 150 empleados de diferentes sectores, tanto públicos como privados. Los principales hallazgos indicaron que el liderazgo transformacional, que enfatiza la empatía, la innovación y las estrategias motivacionales, tuvo un impacto positivo significativo sobre el comportamiento de los empleados y el compromiso organizacional. Se concluyó que este estilo de liderazgo promovió un ambiente laboral más inclusivo, productivo y cohesionado, lo que también contribuyó a reducir los conflictos dentro de los equipos, especialmente aquellos derivados de las diferencias generacionales.

Este estudio es de gran relevancia para las organizaciones en Costa Rica, ya que destaca cómo las prácticas de liderazgo pueden influir en la cultura y el rendimiento organizacional, abarcando tanto las necesidades individuales como colectivas. Los resultados sugieren que, al adoptar un enfoque de liderazgo transformacional, los líderes pueden influir positivamente en diversos aspectos de la vida organizacional, desde la satisfacción de los empleados hasta la productividad y la innovación. Además, este estudio se alinea con tendencias más amplias en

América Latina, donde se considera que los estilos de liderazgo transformacionales son clave para gestionar equipos diversos y mejorar la efectividad organizacional

1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Delimitación Temporal:

La investigación se desarrollará durante el primer cuatrimestre del 2025 y comprende un análisis de la información entre lo sucedido entre enero 2023 hasta octubre 2024.

Delimitación Geográfica:

El proyecto se llevará a cabo en la Sucursal de la Caja Costarricense del Seguro Social, Heredia, Costa Rica.

1.3 JUSTIFICACIÓN

En la guía administrativa y metodológica de la Universidad Hispanoamericana titulada Guía TFG2024 reitera:

La justificación consiste en una explicación acerca de las razones por las que se hace la investigación, se refiere a la trascendencia, mediante las siguientes preguntas: ¿Para qué se debe estudiar ese tema?, ¿Por qué se debe estudiar ese tema?, ¿Qué puede aportar a la disciplina o ciencia?, ¿Quiénes se verán beneficiados con los resultados de la investigación y de qué manera se beneficiarán? y ¿qué motiva al investigador a estudiar ese tema? También debe mencionarse el aporte teórico o metodológico que hará el estudio al campo disciplinar. (Universidad Hispanoamericana Costa Rica, 2024, p. 33)

La justificación de la presente investigación se sustenta en la necesidad de comprender de manera profunda las condiciones laborales y la percepción que los

empleados de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) de Heredia tienen sobre su entorno de trabajo. Este estudio resulta fundamental dado que las condiciones laborales influyen de manera directa en la satisfacción y el rendimiento de los colaboradores, aspectos que inciden en la eficiencia operativa y la calidad del servicio público brindado. La identificación de áreas de mejora en el ambiente laboral permitirá diseñar estrategias que optimicen tanto el bienestar de los empleados como los resultados organizacionales, lo cual repercute positivamente en la calidad del servicio prestado a la población.

El estudio de este tema es pertinente debido a que las organizaciones públicas, como la CCSS, juegan un rol esencial en el bienestar social y en la prestación de servicios básicos, como la salud. La productividad y la calidad del servicio dependen en gran medida de un entorno de trabajo que favorezca el bienestar de los empleados. De esta manera, conocer las condiciones laborales es indispensable para identificar factores que puedan estar afectando negativamente la motivación, el rendimiento y, en última instancia, la satisfacción de los usuarios del sistema de salud. Además, al analizar los factores que impactan el desempeño de los colaboradores, es posible implementar políticas y estrategias efectivas para mejorar el clima organizacional.

Desde el punto de vista académico y científico, este estudio contribuye al campo de la administración pública y la gestión de recursos humanos al proporcionar un análisis detallado sobre las condiciones laborales dentro de una institución pública de salud. Aporta, asimismo, a la literatura existente sobre clima organizacional y satisfacción laboral, específicamente en el contexto de las entidades gubernamentales, donde las dinámicas laborales pueden ser diferentes a las de empresas privadas. Además, ofrece un enfoque metodológico innovador que, mediante la aplicación de encuestas y entrevistas, permite una evaluación exhaustiva de la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo.

Los beneficiarios directos de los resultados de esta investigación son los empleados de la CCSS de Heredia, quienes experimentarán mejoras en su entorno laboral, lo que contribuirá a su bienestar y satisfacción. Un ambiente de trabajo positivo puede incrementar el compromiso y la productividad de los colaboradores, lo que se traduce en un mejor desempeño organizacional y, por ende, en una mayor calidad de los servicios prestados. La institución también se beneficiará, ya que, al mejorar las condiciones laborales, se podrán optimizar los procesos internos y los resultados operativos, lo que impactará en la eficiencia y efectividad del servicio de salud brindado a la población.

El interés de investigar este tema radica en la importancia de contribuir a la mejora de las condiciones laborales dentro de una institución clave como la CCSS, cuyo impacto social es significativo. La motivación surge del deseo de promover un entorno de trabajo que favorezca el bienestar de los empleados y, de este modo, incidir positivamente en el desempeño de la organización. El estudio ofrece, además, una oportunidad para aplicar teorías y metodologías de análisis del clima laboral y la satisfacción, que pueden servir como herramienta para futuras investigaciones y para el diseño de políticas públicas orientadas a mejorar el ambiente de trabajo en las instituciones del Estado. En términos metodológicos, este estudio aportará un marco de referencia para realizar diagnósticos precisos sobre las condiciones laborales en el sector público, contribuyendo al desarrollo del campo disciplinar.

- **De Conveniencia**

La presente investigación tiene como objetivo analizar la factibilidad de implementar estrategias de liderazgo transformacional en la sucursal de la Caja Costarricense del Seguro Social en Heredia. Este análisis no solo busca optimizar el desempeño de las personas colaboradoras, sino también fortalecer las relaciones laborales y mejorar la calidad de los servicios brindados a los usuarios.

- **Relevancia Social**

Este trabajo tiene como finalidad contribuir al desarrollo humano y profesional de las personas colaboradoras de la institución. Al fomentar prácticas de liderazgo transformacional, se busca no solo mejorar el desempeño organizacional, sino también incrementar la satisfacción laboral y el compromiso del equipo, lo que podría repercutir positivamente en la atención al público. Además, se espera que esta iniciativa sirva como modelo para otras sucursales del país, contribuyendo al fortalecimiento del sistema de salud pública.

- **Implicaciones Prácticas**

El estudio abordará los requisitos legales y administrativos necesarios para implementar prácticas de liderazgo transformacional en el sector público, asegurando que dichas prácticas se alineen con los lineamientos institucionales y éticos de la Caja Costarricense del Seguro Social. Asimismo, se desarrollarán ejemplos de buenas prácticas aplicables al contexto específico de la sucursal en Heredia, con el fin de garantizar su viabilidad y sostenibilidad.

- **Valor Teórico**

Este trabajo contribuirá al enriquecimiento del conocimiento teórico sobre el liderazgo transformacional y su impacto en el desempeño organizacional en instituciones públicas costarricenses. Se espera que los hallazgos generen una base teórica sólida que facilite la implementación de estrategias similares en otras organizaciones públicas y privadas, al tiempo que fomente futuras investigaciones en el campo de la gestión del talento humano.

- **Utilidad Metodológica**

La investigación culminará en el diseño de un informe detallado que sirva como guía para la toma de decisiones estratégicas en la sucursal de Heredia. Este documento se convertirá en una herramienta metodológica valiosa para líderes interesados en aplicar enfoques similares en sus áreas de trabajo, proporcionando un marco práctico y estructurado para proyectos relacionados con el liderazgo transformacional y la mejora del desempeño organizacional.

1.4 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con Sampieri & Torres, “Orientan la investigación para encontrar las respuestas adecuadas. Organizan y delimitan el proyecto y nos mantienen enfocados. No deben incluir términos ambiguos ni abstractos” (2023, p. 44).

Por tanto, a partir del tema de investigación, la pregunta que surge, se formula de la siguiente manera:

¿Cómo afecta el liderazgo transformacional el desempeño de las personas colaboradoras de la sucursal de la Caja Costarricense del Seguro Social en Heredia, Heredia durante el primer cuatrimestre del 2025?

1.5 OBJETIVOS

Los objetivos en los que se trabaja esta investigación, estará conformada por un objetivo general, el cual se encuentra derivado en tres específicos, que se desarrollaran en un método mixto secuencial explicativo.

1.5.1 Objetivo general

El objetivo general, “Debe reflejar la esencia del planteamiento del problema y la idea expresada en el título del proyecto de investigación” (Torres C. B., 2022, p. 128).

Determinar la afectación del liderazgo transformacional en el desempeño de las personas colaboradoras de la sucursal de la Caja Costarricense del Seguro Social en Heredia, Heredia durante el primer cuatrimestre del 2025.

1.5.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos se asocian a infinitivos verbales y según el siguiente autor:

Se desprenden del general y deben formularse de forma que estén orientados a lograrlo, es decir, que cada objetivo específico esté diseñado para lograr un aspecto de aquél; y todos en su conjunto, la totalidad del objetivo general. Los objetivos específicos son los pasos que se dan para lograr el objetivo general (Torres C. B., 2022, p. 128).

- a) Analizar las características del liderazgo transformacional presentes en las personas encargadas de área de la sucursal de la Caja Costarricense del Seguro Social en Heredia durante el primer cuatrimestre del 2025.

- b) Analizar el nivel de satisfacción y compromiso laboral de las personas colaboradoras en relación con el liderazgo transformacional ejercido en la sucursal durante el primer cuatrimestre del 2025.

- c) Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y los indicadores de desempeño de las personas colaboradoras en la sucursal de la Caja Costarricense del Seguro Social en Heredia durante el primer cuatrimestre del 2025.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Administración

Según Chiavenato (2019):

La administración es un proceso continuo y sistemático que implica una serie de actividades impulsoras, como planear, organizar, dirigir y controlar recursos y competencias para alcanzar metas y objetivos organizacionales. Además, incluye fijar los objetivos que se quieren alcanzar, tomar decisiones en el camino para alcanzarlos y liderar todo ese proceso con el fin de alcanzarlos y ofrecer resultados a los públicos estratégicos de la organización. (p. 23)

Ya sea un gerente, supervisor u operario debe tener la capacidad de tomar las decisiones de forma eficiente y oportuna. Eso es parte de la administración dentro de las organizaciones, un claro ejemplo de esto es cuando se deben tomar decisiones relacionadas a contratación de personal, implementación de nuevos procesos, seguimiento de proyecto, compra de materia prima y empaque, en estas situaciones se ve reflejado la función del administrador donde necesitará utilizar de forma eficiente los recursos y evitar incrementar costos en la organización.

Por otra parte, como lo indica (Jaén & Morales, 2020), la administración tiene que ver con el liderazgo de los equipos de trabajo ya que se requiere que aquellos colaboradores que forman parte de un equipo puedan alcanzar las metas y objetivos planteado a inicio de año o de acuerdo con las tareas que se requieran, un administrador debe contar con las capacidades para lograr desarrollar a su equipo, liderarlo, delegar funciones y que estos cumplan con los requerimientos que solicita la empresa en un periodo o tiempo determinado.

Se concluye que la administración funciona con tres pilares importantes dentro de las organizaciones los cuales son: como ciencia, tecnología y arte. Como ciencia; utiliza

metodologías, teorías y análisis de datos para respaldar la información presentada. Como tecnología; se basa en herramientas y prácticas que faciliten el trabajo del administrador. Como arte; busca que este tome decisiones creativas con respecto al problema que requiere solución (Chiavenato, 2019).

2.1.2 Liderazgo Transformacional

De acuerdo con (Chiavenato, 2017), detalla el Liderazgo Transformacional como un estilo de liderazgo que trasciende las transacciones tradicionales y se centra en transformar a los colaboradores y la organización en su conjunto. Según Chiavenato, el líder transformacional inspira a sus seguidores a alcanzar metas compartidas, apelando a su compromiso, motivación intrínseca y deseo de superación.

Un aspecto fundamental de este liderazgo es su capacidad para despertar la motivación intrínseca en las personas. En lugar de depender únicamente de incentivos externos, el líder transformacional apela a los valores, emociones y metas internas de los colaboradores. Esto no solo impulsa un alto nivel de desempeño, sino que también fomenta el deseo de superación personal. Al crear un entorno que estimula el aprendizaje continuo y la innovación, este líder permite que los empleados desarrollen nuevas habilidades, enfrenten desafíos con confianza y contribuyan de manera significativa al éxito colectivo.

Además, el liderazgo transformacional tiene un impacto directo en la cultura organizacional. Fomenta valores como la confianza, la colaboración y la creatividad, transformando el entorno de trabajo en un espacio más dinámico y adaptable a los cambios. Al inspirar un compromiso conjunto hacia objetivos ambiciosos y al apoyar el crecimiento individual, este estilo de liderazgo no solo fortalece los equipos, sino que también posiciona a la organización para enfrentar retos y aprovechar oportunidades de

manera estratégica. En esencia, el liderazgo transformacional representa un modelo que no solo gestiona, sino que transforma, alinear el éxito personal con el organizacional.

2.1.3 Pilares Fundamentales

Según Chiavenato (2017), el liderazgo transformacional se sostiene sobre cuatro pilares fundamentales que definen su capacidad para generar un impacto positivo en las personas y en la organización. Estos pilares son los que permiten al líder transformacional trascender la gestión tradicional y convertirse en un agente de cambio profundo.

Influencia Idealizada:

Este principio refleja el papel del líder como un modelo a seguir. Los líderes transformacionales actúan con integridad, demostrando comportamientos éticos y valores sólidos que generan confianza en sus equipos. Esto les permite inspirar respeto y admiración entre sus colaboradores, quienes los siguen no solo por su posición jerárquica, sino por el ejemplo que representan. Chiavenato señala que esta influencia es clave para crear un entorno de cohesión y respeto mutuo dentro de la organización.

Motivación Inspiradora:

Un líder transformacional tiene la capacidad de comunicar una visión clara, atractiva y llena de significado, que actúa como una fuente de inspiración para los colaboradores. Según Chiavenato, esta habilidad de motivar va más allá de los incentivos tangibles; se enfoca en despertar un compromiso emocional con los objetivos organizacionales. Al plantear metas significativas y desafiar a las personas a superarse, estos líderes consiguen un nivel de implicación que impulsa el desempeño colectivo.

Estimulación Intelectual:

Este pilar se centra en fomentar la creatividad y la innovación. Chiavenato destaca que los líderes transformacionales crean un entorno donde se anima a los colaboradores a cuestionar las prácticas tradicionales, buscar nuevas ideas y desarrollar soluciones originales. Esto no solo permite enfrentar los desafíos de manera efectiva, sino que también contribuye al crecimiento continuo de los equipos y de la organización.

Consideración Individualizada:

Finalmente, el líder transformacional presta atención a las necesidades y aspiraciones únicas de cada miembro del equipo. Según Chiavenato, este enfoque personalizado fortalece el sentido de valor y pertenencia de los colaboradores, al brindarles el apoyo necesario para su desarrollo personal y profesional. Este pilar es esencial para construir relaciones de confianza y potenciar el talento individual dentro de un contexto colectivo.

En conjunto, estos cuatro pilares forman la base de un liderazgo que no solo gestiona, sino que transforma, promoviendo el desarrollo integral de las personas y el éxito sostenible de la organización. (Chiavenato, 2017).

2.1.4 Desempeño Organizacional

El desempeño de los empleados es uno de los pilares fundamentales para medir la efectividad y el éxito de una organización. En este contexto, el liderazgo transformacional juega un papel crucial, ya que está diseñado para ir más allá de la simple gestión de tareas y responsabilidades. Según Robbins y Judge (2020), un líder transformacional influye de manera significativa en el desempeño de los empleados al generar un ambiente donde la creatividad y la innovación son esenciales. Este tipo de líder motiva a sus colaboradores a pensar de manera diferente, cuestionar el status quo y buscar nuevas soluciones a los problemas. Esto no solo mejora la calidad del trabajo, sino que también

impulsa la productividad general de la organización (Robbins & Judge, 2020, p. 371). Los empleados, al sentirse apoyados y estimulados intelectualmente, están más dispuestos a tomar riesgos calculados y a proponer ideas innovadoras, lo que resulta en un desempeño más eficaz y adaptado a las necesidades cambiantes del mercado.

Además, el liderazgo transformacional tiene un impacto directo sobre el compromiso de los empleados, un factor fundamental para lograr un alto desempeño organizacional. Los líderes transformacionales fomentan un sentido de pertenencia y propósito en sus colaboradores, lo que se traduce en un mayor involucramiento en el trabajo y un deseo genuino de alcanzar los objetivos organizacionales. Como menciona Robbins y Judge (2020), este tipo de liderazgo fomenta una conexión emocional con la visión de la organización, lo que genera un compromiso que va más allá de las recompensas externas (Robbins & Judge, 2020, p. 371). Los empleados que sienten que su trabajo tiene un impacto directo en el éxito organizacional, y que son valorados por sus contribuciones, están más motivados a mejorar su desempeño y a trabajar de manera más eficiente, contribuyendo de manera significativa al logro de los objetivos.

Además de mejorar el desempeño, el liderazgo transformacional también influye positivamente en la satisfacción laboral, lo que a su vez refuerza la productividad y el desempeño general. Cuando los empleados se sienten inspirados y motivados por sus líderes, su satisfacción laboral tiende a aumentar, ya que se sienten más involucrados y valorados dentro de la organización. Robbins y Judge (2020) indican que la satisfacción laboral es una consecuencia directa de la capacidad del líder para comprender las necesidades y aspiraciones individuales de sus colaboradores, brindarles oportunidades para su desarrollo personal y profesional, y reconocer sus logros (Robbins & Judge, 2020, p. 373).

Un ambiente laboral positivo y satisfactorio no solo mejora el bienestar de los empleados, sino que también aumenta su eficiencia y disposición para colaborar con otros, lo que refuerza la dinámica del equipo y el desempeño organizacional en general.

2.1.5 Gestión y Toma de Decisiones

La gestión efectiva de una organización depende en gran medida de la capacidad de los líderes para tomar decisiones estratégicas que guíen a la empresa hacia sus metas y objetivos. Sin embargo, el proceso de toma de decisiones no debe ser visto únicamente como una función administrativa, sino como un proceso dinámico que involucra a todos los miembros de la organización. El liderazgo transformacional, según Robbins y Judge (2020), facilita la gestión del cambio y promueve una cultura organizacional centrada en la innovación y la apertura, elementos esenciales para la toma de decisiones en un entorno competitivo (Robbins & Judge, 2020, p. 378). Los líderes transformacionales fomentan un ambiente donde se valora el pensamiento creativo y se alienta a los empleados a aportar ideas nuevas, lo que permite tomar decisiones informadas y basadas en un conocimiento más amplio y diverso.

Al involucrar a los colaboradores en los procesos de toma de decisiones, el liderazgo transformacional impulsa una mayor participación y compromiso dentro de los equipos. Según Robbins y Judge (2020), esta participación activa no solo mejora la calidad de las decisiones tomadas, sino que también fortalece la cohesión del equipo y mejora la comunicación interna. Los empleados que tienen voz en las decisiones organizacionales sienten un mayor sentido de pertenencia y responsabilidad hacia los resultados, lo que favorece una mayor colaboración y esfuerzo compartido. En este contexto, las decisiones se toman de manera más colectiva, considerando diversas perspectivas que enriquecen el proceso y, en última instancia, hacen que las decisiones

sean más efectivas y adaptadas a las necesidades de todos los involucrados (Robbins & Judge, 2020, p. 378).

Por lo tanto, la gestión en el liderazgo transformacional no se limita a la administración eficiente de recursos o a la supervisión de tareas. Se trata de crear un entorno colaborativo y dinámico, donde las ideas y la información fluyen libremente entre los niveles jerárquicos y los miembros del equipo, lo que permite tomar decisiones más estratégicas y alineadas con los objetivos organizacionales. Este enfoque no solo facilita la adaptación al cambio, sino que también fortalece la cultura organizacional, promoviendo la innovación, la creatividad y el sentido de pertenencia en todos los niveles.

2.1.6 Recurso Humano

La gestión de recursos humanos son procedimientos prediseñados para manejar no solo a las personas sino también su talento, tiene como objetivo alcanzar las metas y desarrollar el crecimiento por lo que resulta conveniente la contratación de personal competente y alineado a los objetivos de la organización.

Para Huaman (2022) gestión de recursos humanos:

Una serie de procesos que permiten gestionar a las personas y el talento de las mismas teniendo como finalidad de alcanzar objetivos organizacionales previamente programados que permita el desarrollo de las empresas, por ello es necesario disponer de personal competente preparado, la correcta selección de los recursos humanos deberá llevarse a cabo en concordancia con los objetivos definidos en la misión y la visión organizacional. (p. 21)

Para que se logren alcanzar los objetivos empresariales y mantener un entorno laboral productivo, la gestión de forma efectiva del recurso humano es fundamental, por lo que va resultar ideal que las compañías no se enfoquen en la administración de los procesos

de contratación y selección, sino que también inviertan en la capacitación y el desarrollo continuo de su personal, por otro lado, la inducción adecuada de nuevos empleados asegura una integración fluida y les permite adaptarse rápidamente a la cultura y los valores de la empresa. El enfoque en desarrollar y potenciar sus habilidades y competencias va a crear la necesidad de establecer estrategias para la identificación y promoción de talentos individuales. La implementación de modelos de gestión moderna permite a las organizaciones capitalizar las capacidades únicas de sus empleados, facilitando un entorno en el que las personas puedan crecer profesionalmente y aportar con sus fortalezas específicas, y por otro lado un ambiente positivo (Chiavenato, 2020).

El recurso humano se encuentra formado por áreas sociales, además de la psicología industrial (Suarez & Lara, 2023).

Además, se define gestión de talento humano como: “la aplicación de los modelos y conceptos de la moderna gestión humana en las organizaciones. No es la gestión de las personas en sí, sino la gestión de los talentos y competencias que las personas aprenden, poseen y aplican. Se trata de una forma de desarrollar y empoderar y de orientar y apalancar a las personas, no de gestionarlas” (Chiavenato, 2020, pág. 6).

Según (Jimenez, 2023), las organizaciones se diferencian por el trabajo y compromiso de cada uno de sus miembros, el uso de la experiencia acumulada, así como de métodos efectivos a lo largo del tiempo en la gestión ayudan a que la organización mejore su rendimiento y estabilidad. Además, una organización que demuestra estos aspectos positivos suele ser más interesante para las nuevas generaciones.

Se menciona que los colaboradores de la organización no son solo recursos que se utilizan, sino personas únicas con personalidades propias, inteligentes, con habilidades y con diferentes aspiraciones. Por lo que se les debe ver como socios importantes dentro de la empresa, y que por ende son fundamentales para el éxito de la misma. La cultura de una organización debe adaptarse, promoviendo el cambio y la innovación, por lo que

el talento de las personas es crucial para enfrentar nuevos retos y ayudar a la empresa a ser competitiva pero también sostenible (Chiavenato, 2020).

2.1.7 Motivación

La motivación es uno de los elementos más cruciales para el éxito y el rendimiento de los empleados dentro de una organización, ya que influye directamente en su nivel de compromiso, productividad y disposición para alcanzar los objetivos organizacionales. El liderazgo transformacional, según Robbins y Judge (2020), es altamente efectivo para aumentar la motivación de los empleados, ya que se basa en un enfoque centrado en las necesidades individuales de cada miembro del equipo, lo cual les otorga un propósito más profundo y significativo en su trabajo (Robbins & Judge, 2020, p. 360).

Los líderes transformacionales no se limitan a ofrecer recompensas externas, como incentivos financieros o materiales, sino que trabajan para cultivar un sentido de identidad compartida entre los empleados y los objetivos organizacionales. Este enfoque va más allá de la motivación extrínseca, ya que el líder apela a los valores, pasiones y aspiraciones personales de los colaboradores, permitiendo que se sientan más conectados y comprometidos con el trabajo que realizan.

Una de las claves del liderazgo transformacional es su capacidad para inspirar a los empleados mediante una motivación que se basa en el propósito y en la alineación de los intereses individuales con los objetivos organizacionales. Según Robbins y Judge (2020), los líderes transformacionales logran que sus seguidores no solo se enfoquen en cumplir con las tareas asignadas, sino que busquen un sentido de autorrealización dentro de la organización (Robbins & Judge, 2020, p. 360). Este tipo de motivación inspiradora fomenta un compromiso más profundo, ya que los empleados comienzan a ver su trabajo como una extensión de sus propios valores y aspiraciones. A medida que los

colaboradores encuentran un propósito personal en lo que hacen, su lealtad hacia la organización aumenta, lo que a su vez mejora su desempeño y disposición para contribuir al logro de metas a largo plazo.

Además de mejorar la motivación, el liderazgo transformacional también tiene un impacto positivo en la autoestima de los empleados. Los líderes transformacionales se esfuerzan por reconocer y celebrar los logros individuales y colectivos de sus colaboradores, lo que aumenta la sensación de valía y pertenencia dentro de la organización. Según Robbins y Judge (2020), este tipo de motivación no solo mejora la disposición de los empleados para comprometerse con el trabajo, sino que también promueve su crecimiento personal y profesional, contribuyendo a la creación de un entorno de trabajo más positivo y productivo (Robbins & Judge, 2020, p. 360). Los colaboradores que se sienten reconocidos y apoyados en su desarrollo tienden a ser más felices y satisfechos con su trabajo, lo que refuerza su motivación para seguir esforzándose en su desempeño. En este sentido, el liderazgo transformacional crea un ciclo positivo de motivación y compromiso, donde la autoestima y la autorrealización son factores clave para lograr un rendimiento óptimo tanto a nivel individual como organizacional.

2.1.7.1 Motivaciones laborales

Aquellos procesos que poseen incidencia en la intensidad, la dirección y en la persistencia de una persona para realizar o alcanzar una meta, es definido por (Bazan, 2020) como la motivación.

De acuerdo con la teoría de (Robbins & Judge, 2023), es improbable que una intensidad fuerte o elevada conduzca a resultados que sean favorables dentro de una organización, al menos que el esfuerzo esté orientado en beneficio a la organización.

Para los autores mencionados la motivación es la intensidad y la fuerza con la que alguien hace algo.

Dicho lo anterior, las empresas deben proporcionar motivaciones tangibles y satisfacciones a sus empleados que los induzcan a continuar desarrollando sus labores y funciones de acuerdo con la descripción de su puesto de trabajo, de la misma manera en que ingresaron y que esta intensidad o fuerza se mantenga por un periodo largo o continuo. Suponiendo que una persona que labora en una empresa cuenta con un puesto y salario insuficiente, en el cual no se refleja la importancia de sus funciones, esta persona puede optar por diferentes opciones: buscar un nuevo empleo que pueda satisfacer sus necesidades, solicitar un incremento salarial o buscar una nueva motivación que le permita mantenerse en el lugar en el que está (Bazan, 2020).

Por último (Bazan, 2020) menciona que la motivación laboral tendrá afectación más allá de la conducta, ya que esta es capaz de afectar los sueños, pensamientos, sentimientos y aspiraciones, por lo que es de gran ayuda entender la siguiente incógnita: ¿Qué causa la actividad de nuestro comportamiento y que va más allá de nuestros sueños y sentimientos?, dicho esto es importante concluir que la motivación tendrá una variación dentro de cada individuo.

2.1.7.2 Teorías de la motivación

La motivación es un asunto ya complicado y amplio, el mismo es abarcado por diferentes teorías y explicaciones, muchas teorías fueron desarrolladas por medio de investigación con animales en laboratorios, otras con seres humanos por medio de acertijos, por otra parte la psicología industrial ha inspirado teorías adicionales y por último, cabe resaltar que los investigadores se basan en entrevistas y encuestas para comprender la motivación de las personas (Woolfok & Usher, 2023).

Para esta investigación se intentará comprender diferentes teorías, acerca de motivaciones y necesidades en las personas, como se detalla a continuación.

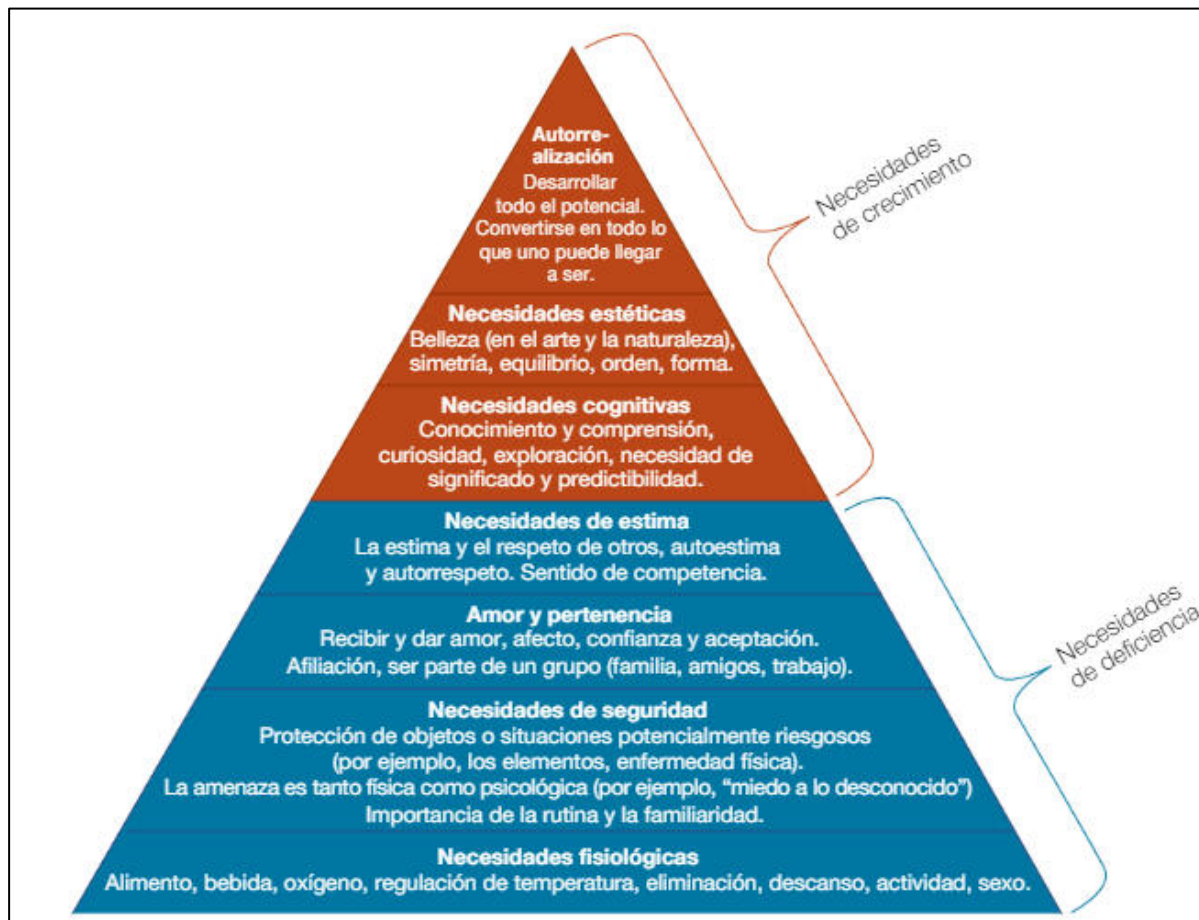
Teoría de Maslow (jerarquía de las necesidades):

En 1970, Maslow sugirió que existe una jerarquía de necesidades sobre los seres humanos, las cuales inician en la parte inferior con la supervivencia y la seguridad, hasta los niveles superiores los cuales son el conocimiento, comprensión y la autorrealización; para Maslow, cada necesidad a nivel inferior se debe satisfacer de forma plena antes de que las necesidades de nivel superior adopten un motivo primario (Woolfok & Usher, 2023).

Para (Woolfok & Usher, 2023), las necesidades de Maslow de nivel inferior son llamadas necesidades de deficiencia y hace referencia a que deben ser satisfechas, sino las personas enfocarán sus fuerzas en aliviar sus deficiencias en dichas áreas y de no ser así sufrirán de manera mental o física, por otra parte, las necesidades de nivel superior son llamadas de crecimiento, ya que, cuando se satisfacen, la motivación de las personas no cesa.

La siguiente figura ejemplifica la teoría establecida por Abraham Maslow:

Figura 1 Jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: (Woolfok & Usher, 2023)

Teoría de McGregor (teoría X y Y):

Douglas McGregor realiza la comparación de dos estilos, el primero se basa en la teoría tradicional denominada X, referente en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano (Chiavenato, 2019).

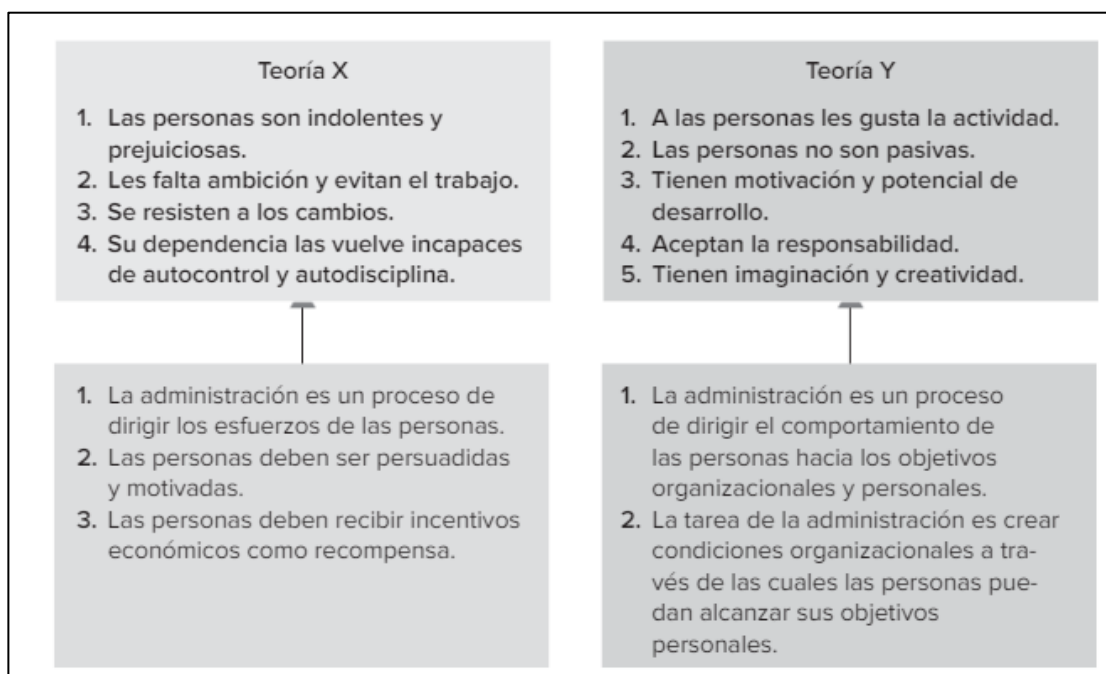
- Las personas evitan el trabajo o se esfuerzan lo mínimo posible a cambio de recompensas salariales.
- No les gusta asumir responsabilidades y prefieren ser dirigidas.
- Se resisten al cambio y no poseen autocontrol ni autodisciplina.

Estas consideraciones realizadas por McGregor, se representa la teoría X, como un estilo duro, rígido y autocrítico (Chiavenato, 2019).

De acuerdo con (Chiavenato, 2019), la teoría Y, se establece como moderna con concepciones y premisas actuales, en este caso el modelo hace referencia a que el trabajo puede ser una fuente de satisfacción, las personas no son pasivas ni resistentes, cuentan con motivación, potencial desarrollo y un alto grado de imaginación.

La siguiente figura, muestra un mayor concepto de ambas teorías:

Figura 2 Teoría X y Y



Fuente: (Chiavenato, 2019)

Teoría de los dos factores de Herzberg:

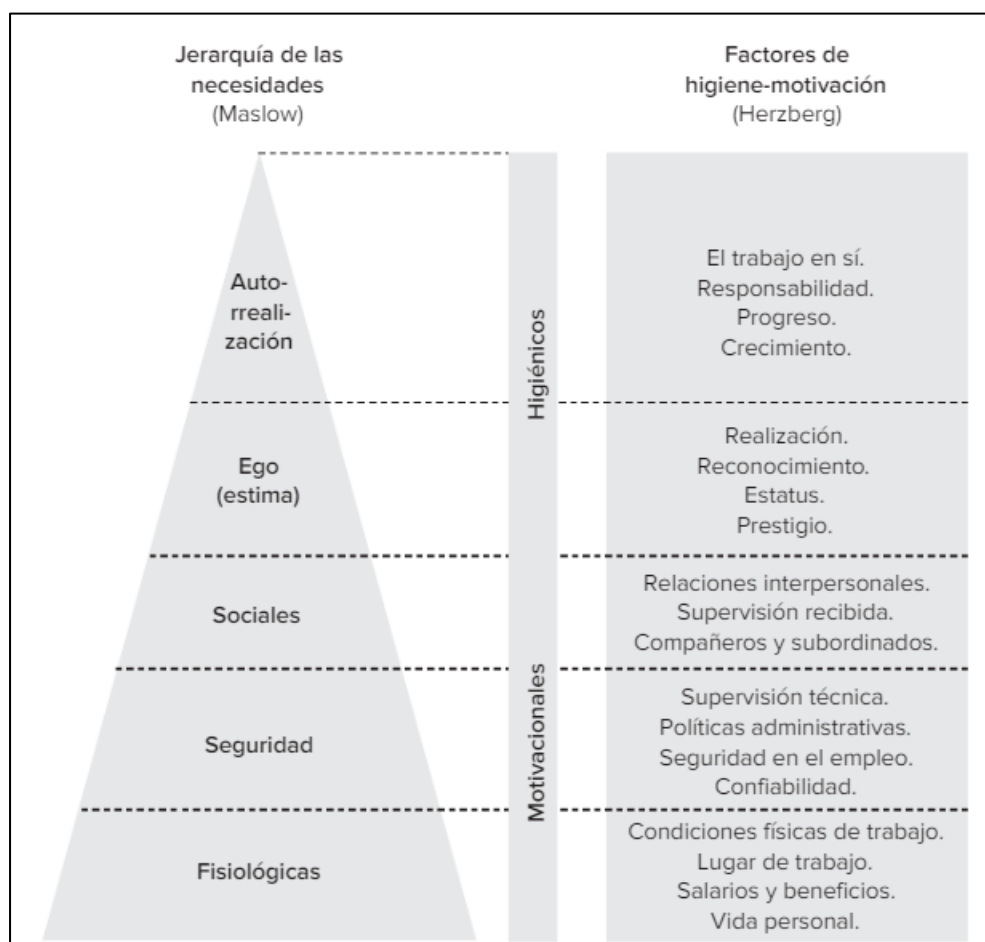
Frederick Herzberg estableció la teoría de los dos factores para explicar el comportamiento de las personas en el trabajo, en primer lugar, los factores higiénicos o extrínsecos, estos se encuentran localizados en el ambiente que rodea a los colaboradores como el salario, beneficios sociales, condiciones físicas, regulaciones, entre otros. En segundo lugar, se encuentran los factores motivacionales o intrínsecos

relacionados con el contenido del puesto, las funciones y tareas ejecutadas por la persona (Chiavenato, 2019).

Según (Chiavenato, 2019), esta teoría propone que la satisfacción en los puestos laborales dependerá de factores motivacionales y estimulantes en el cargo y la insatisfacción tendrá consecuencia por factores higiénicos involucrados en el cargo ocupado.

La siguiente figura muestra una comparación entre la teoría establecida por Abraham Maslow y la Planteada por Frederick Herzberg, donde los temas están segmentados de manera diferente, sin embargo, explican factores similares.

Figura 3 Teoría de los dos factores



Fuente: (Chiavenato, 2019)

2.1.8 Construcción de Equipos y Trabajo Colaborativo

La construcción de equipos efectivos es uno de los pilares fundamentales del liderazgo transformacional. Este estilo de liderazgo no solo busca resultados individuales sobresalientes, sino que también se enfoca en crear un entorno donde las sinergias del equipo potencien el desempeño colectivo. Según Adair (2019), los líderes transformacionales son facilitadores de la colaboración, fomentando un ambiente de apoyo mutuo donde las ideas, habilidades y experiencias de los colaboradores se complementan para alcanzar objetivos compartidos (Adair, 2019, p. 110). Esto se logra mediante el fortalecimiento de la confianza, el respeto mutuo y la comunicación abierta, que son esenciales para consolidar equipos sólidos y cohesionados.

Una de las claves del liderazgo transformacional en la construcción de equipos es su capacidad para valorar y reconocer las contribuciones individuales dentro del grupo. Adair (2019) señala que este reconocimiento no solo motiva a los miembros del equipo, sino que también refuerza su sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos organizacionales (Adair, 2019, p. 110). Además, los líderes transformacionales se esfuerzan por identificar y desarrollar el potencial único de cada colaborador, asignándoles roles que aprovechen sus fortalezas y promuevan su crecimiento personal. Este enfoque no solo mejora el rendimiento del equipo, sino que también fomenta la satisfacción y el desarrollo profesional de sus integrantes.

Otro aspecto relevante es cómo los líderes transformacionales manejan los conflictos y diferencias dentro del equipo. Adair (2019) resalta que estos líderes adoptan un enfoque constructivo para resolver disputas, promoviendo el entendimiento mutuo y transformando los desacuerdos en oportunidades para el aprendizaje y la innovación (Adair, 2019, p. 110). Al facilitar la comunicación efectiva y mediar en los conflictos, los

líderes transformacionales aseguran que el equipo funcione de manera armoniosa, lo que fortalece la cohesión y permite enfrentar desafíos con mayor resiliencia. De esta manera, el liderazgo transformacional no solo impulsa el desempeño del equipo, sino que también sienta las bases para un entorno laboral saludable y productivo.

2.1.9 FODA por cuadrantes y profundización

El análisis FODA por cuadrantes es una herramienta estratégica que organiza y categoriza las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una entidad en un esquema visual para facilitar la formulación de estrategias. Esta metodología se utiliza para evaluar factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas), y su interacción en la planificación y toma de decisiones.

A diferencia del análisis FODA tradicional, que es lineal, el FODA por cuadrantes añade un enfoque de relación estratégica, permitiendo cruzar estos factores en pares para identificar estrategias específicas. Esto crea un esquema dinámico y aplicable a contextos organizacionales complejos.

Estructura del FODA por cuadrantes

El FODA por cuadrantes se organiza en un gráfico de cuatro cuadrantes interrelacionados, con la siguiente disposición:

- **Cuadrante FO (Fortalezas-Oportunidades):** Estrategias que maximizan las fortalezas internas para aprovechar oportunidades externas.
- **Cuadrante FA (Fortalezas-Amenazas):** Estrategias defensivas que usan las fortalezas internas para contrarrestar amenazas externas.
- **Cuadrante DO (Debilidades-Oportunidades):** Estrategias de superación que mitigan las debilidades internas aprovechando oportunidades externas.

- **Cuadrante DA (Debilidades-Amenazas):** Estrategias que minimizan riesgos internos y externos, buscando estabilidad y resiliencia.

Un esquema típico se presenta como un cuadro donde los factores internos (Fortalezas y Debilidades) se ubican en filas y los factores externos (Oportunidades y Amenazas) en columnas. Cada intersección representa un cuadrante estratégico.

Tabla 1 Estructura del FODA por cuadrantes

	Oportunidades (Externas)	Amenazas (Externas)
Fortalezas (Internas)	FO: Maximizar fortalezas para aprovechar oportunidades.	FA: Utilizar fortalezas para contrarrestar amenazas.
Debilidades (Internas)	DO: Reducir debilidades aprovechando oportunidades.	DA: Minimizar debilidades y mitigar amenazas.

Fuente: "Elaboración propia"

Profundización en los Cuadrantes Estratégicos

1. Cuadrante FO (Fortalezas-Oportunidades)

Estrategias proactivas que maximizan las capacidades internas para capitalizar las oportunidades del entorno.

Ejemplo: Una empresa con alta capacidad tecnológica puede expandirse a mercados emergentes con alta demanda digital.

2. Cuadrante FA (Fortalezas-Amenazas)

Estrategias **defensivas** que usan fortalezas para neutralizar o minimizar el impacto de las amenazas externas.

Ejemplo: Una organización con una sólida reputación utiliza su imagen para enfrentar la entrada de nuevos competidores.

3. Cuadrante DO (Debilidades-Oportunidades)

Estrategias de superación que buscan reducir las limitaciones internas mientras se aprovechan las oportunidades externas.

Ejemplo: Capacitar al personal para aprovechar una nueva tecnología que está transformando la industria.

4. Cuadrante DA (Debilidades-Amenazas)

Estrategias de supervivencia que buscan minimizar los riesgos generados por factores internos y externos.

Ejemplo: Reducir costos en áreas no esenciales para enfrentar una crisis económica global.

Características clave del FODA por cuadrantes

1. Integración de factores internos y externos:

- Identifica fortalezas y debilidades internas (controlables).
- Evalúa oportunidades y amenazas externas (no controlables).

2. Relación cruzada:

- Explora cómo cada par de factores interactúa, generando estrategias específicas en función de la combinación.

3. **Priorización estratégica:**

- Permite identificar qué cuadrantes necesitan más atención para el logro de los objetivos organizacionales.

4. **Enfoque visual:**

- Facilita la comprensión y presentación de resultados para equipos de trabajo y tomadores de decisiones.

2.1.10 **Cinco Fuerzas de Porter**

El modelo de las Cinco Fuerzas de Michael E. Porter es una herramienta fundamental para el análisis estratégico, que permite comprender la dinámica competitiva de una industria y las fuerzas externas e internas que influyen en la rentabilidad de las empresas. Este marco es utilizado por organizaciones para evaluar su posición en el mercado y desarrollar estrategias que les permitan competir de manera más efectiva.

1. Amenaza de Nuevos Competidores

La entrada de nuevos actores en una industria aumenta la competencia y puede presionar los precios y los márgenes de ganancia. Las barreras de entrada, como los costos iniciales, las economías de escala, la lealtad de los clientes y los requisitos legales, son factores clave que determinan la facilidad con la que una nueva empresa puede entrar en el mercado.

- **Barreras de entrada altas:** Industrias como la farmacéutica, donde las patentes y la regulación limitan la entrada, presentan una amenaza baja de nuevos competidores.

- **Barreras de entrada bajas:** En sectores como el comercio electrónico, la falta de requisitos específicos y las bajas inversiones iniciales aumentan esta amenaza, obligando a las empresas existentes a diferenciarse y mantener su ventaja competitiva.

2. Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de los proveedores refleja su capacidad para influir en los costos, calidad y disponibilidad de los insumos esenciales. Cuando los proveedores tienen un monopolio o suministran productos altamente especializados, su influencia aumenta.

- **Alta concentración de proveedores:** Si pocos proveedores dominan el mercado, las empresas están más sujetas a sus términos.
- **Estrategias para mitigar:** Las empresas pueden diversificar su base de proveedores, negociar contratos a largo plazo o buscar la integración vertical para reducir esta dependencia.

3. Poder de Negociación de los Clientes

El poder de los clientes depende de su capacidad para influir en los precios y las condiciones comerciales. Este poder es mayor cuando hay múltiples opciones en el mercado o cuando los clientes tienen fácil acceso a información comparativa.

- **Ejemplo de alto poder del cliente:** En el sector de los alimentos, donde los consumidores pueden elegir entre múltiples marcas, las empresas necesitan estrategias para mantener la lealtad de sus clientes.
- **Reducción de este poder:** Proveer servicios diferenciados, crear programas de fidelización o desarrollar productos únicos puede disminuir la capacidad de los clientes para negociar.

4. Amenaza de Productos Sustitutos

Esta fuerza mide el impacto que tienen los productos alternativos en la demanda de un producto o servicio específico. Los sustitutos limitan el precio máximo que una empresa puede cobrar antes de que los clientes busquen alternativas.

- **Ejemplo en tecnología:** En la industria de dispositivos electrónicos, las rápidas innovaciones tecnológicas generan constantes sustitutas.
- **Estrategia para contrarrestar:** Innovar y ofrecer valor añadido único puede reducir el riesgo de sustitución.

5. Rivalidad entre Competidores Existentes

La rivalidad en una industria se define por la intensidad de la competencia entre las empresas que ya operan en el mercado. Este factor puede reducir los márgenes de beneficio y aumentar los costos operativos.

- **Factores que influyen:** Número de competidores, tasas de crecimiento del mercado, diferenciación de productos y barreras de salida.
- **Estrategias en alta rivalidad:** Desarrollar ventajas competitivas sostenibles, como la innovación o el marketing efectivo, puede ayudar a mantener una posición fuerte.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

En la guía administrativa y metodológica de la Universidad Hispanoamericana titulada Guía TFG2024 menciona, “Se enfoca en las definiciones de los conceptos principales (las variables cuantitativas o categorías cualitativas) a partir del análisis de las teorías que trabajan el tema” (Universidad Hispanoamericana Costa Rica, 2024, p. 36)

Debido a la naturaleza de este trabajo, resulta necesario contemplar los conceptos o definiciones que sustenten las bases dentro del marco conceptual, por lo mencionado se buscará abarcar a continuación la parte teórica de esta investigación.

2.2.1 Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo en el que los líderes inspiran, motivan y fomentan un cambio positivo en sus seguidores, promoviendo el desarrollo personal y el logro de metas compartidas. Este tipo de liderazgo se caracteriza por la capacidad del líder de influir profundamente en sus colaboradores, al enfocarse en sus necesidades individuales y en el crecimiento del equipo. Según Robbins y Judge (2020), los líderes transformacionales fomentan un ambiente de innovación y compromiso, donde los empleados se sienten valorados y desafiados a superar sus propios límites, lo que se traduce en una mejora del desempeño organizacional (Robbins & Judge, 2020, p. 371).

2.2.2 Desempeño Laboral

El desempeño laboral se refiere al nivel de eficacia con el que los empleados cumplen con sus tareas y responsabilidades dentro de la organización. Este concepto está estrechamente relacionado con el liderazgo, ya que un liderazgo transformacional puede influir positivamente en la motivación y productividad de los empleados. Según Chiavenato (2017), el desempeño se evalúa no solo en términos de la calidad y cantidad del trabajo realizado, sino también en la capacidad de los empleados para colaborar, adaptarse al cambio y trabajar hacia objetivos comunes (Chiavenato, 2017, p. 245). El desempeño laboral también incluye la capacidad de un individuo para trabajar de manera eficaz dentro de un equipo y contribuir al éxito global de la organización.

2.2.3 Productividad

La productividad está relacionada con la eficiencia con la que los empleados llevan a cabo sus actividades laborales. En el contexto de liderazgo transformacional, la productividad se ve impactada positivamente cuando los colaboradores se sienten inspirados y comprometidos con la visión de la organización. Robbins y Judge (2020) afirman que los líderes transformacionales logran aumentar la productividad al generar un sentido de propósito en los empleados, lo que les motiva a trabajar con mayor dedicación y eficiencia (Robbins & Judge, 2020, p. 372). Un ambiente de trabajo que promueve la creatividad y la participación activa, características clave del liderazgo transformacional, contribuye directamente a mejorar la productividad organizacional.

2.2.4 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral se refiere al grado en que los empleados están contentos con su trabajo, lo que incluye la percepción sobre sus tareas, compañeros de trabajo, la dirección y las oportunidades de desarrollo. Un liderazgo transformacional contribuye significativamente a la satisfacción laboral al crear un ambiente de trabajo positivo, en el que los empleados se sienten valorados y apoyados. Según Adair (2019), el líder transformacional fomenta la confianza y el compromiso de los colaboradores al reconocer y promover sus logros, lo cual mejora la satisfacción general dentro del equipo (Adair, 2019, p. 130).

2.2.5 Motivación

La motivación es el proceso que inicia, guía y mantiene las conductas orientadas a metas. En el liderazgo transformacional, los líderes juegan un papel clave en la motivación al inspirar y desafiar a sus empleados a alcanzar metas ambiciosas. Robbins y Judge (2020) mencionan que los líderes transformacionales elevan la motivación

intrínseca de los empleados al alinearlos con una visión clara y compartida, generando un sentido de propósito más allá de las recompensas extrínsecas (Robbins & Judge, 2020, p. 360). Esta motivación elevada lleva a los empleados a poner un mayor esfuerzo en sus tareas, lo que se refleja en un mejor desempeño.

2.2.6 Colaboración

La colaboración es el trabajo conjunto entre empleados para alcanzar objetivos comunes. Un liderazgo transformacional promueve un ambiente colaborativo al fomentar la comunicación abierta, el trabajo en equipo y el apoyo mutuo entre los miembros del equipo. Según Adair (2019), los líderes transformacionales desarrollan la cohesión del equipo al hacer que los miembros se sientan responsables del éxito grupal, promoviendo una mayor cooperación y sinergia (Adair, 2019, p. 115). Este tipo de colaboración es esencial para lograr una mayor eficacia organizacional y para mejorar el desempeño general del equipo.

2.2.7 Rotación de personal

La rotación de personal hace referencia a la tasa a la que los empleados dejan la organización y son reemplazados por nuevos empleados. La rotación puede verse influida por factores como la satisfacción laboral, el liderazgo y las oportunidades de desarrollo. El liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en la retención del personal, ya que los empleados que se sienten motivados, reconocidos y apoyados son menos propensos a abandonar la organización. Según Ledesma (2020), un liderazgo efectivo puede reducir la rotación al crear un ambiente en el que los empleados se sientan comprometidos con la misión y visión de la organización (Ledesma, 2020, p. 58). Un liderazgo transformacional bien implementado contribuye significativamente a disminuir

la rotación, al promover una cultura organizacional positiva y a alinear los intereses de los empleados con los objetivos de la organización.

2.3 MARCO CONTEXTUAL

Según la guía administrativa y metodológica de la Universidad Hispanoamericana titulada Guía TFG2024 menciona,

Contiene las características geográficas del lugar donde se trabajará (localización por provincia y cantón), las características demográficas de la población participante (nivel socioeconómico, nivel educativo y otros aspectos que resulten relevantes) y los aspectos históricos de la institución u organización en la cual se llevará a cabo el estudio. (Universidad Hispanoamericana Costa Rica, 2024, p. 36)

La sucursal de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) ubicada en Heredia desempeña un papel fundamental en la prestación de servicios de salud y seguridad social en esta provincia. Este centro está situado estratégicamente en el cantón central de Heredia, en un área de fácil acceso para los habitantes de los distintos distritos. Su ubicación central facilita que una amplia población pueda beneficiarse de sus servicios, tanto en zonas urbanas como en comunidades rurales cercanas.

La sucursal se encuentra en una provincia conocida por su clima fresco y su relevancia económica y educativa en Costa Rica. Heredia limita al norte con Alajuela y al sur con San José, lo que convierte a la sucursal en un punto de enlace importante para la atención en la región central del país. Además, la infraestructura vial circundante, como la carretera General Cañas y otras vías locales, permite una conectividad eficiente con otras localidades.

La población atendida por la sucursal de la CCSS en Heredia es diversa en términos socioeconómicos y educativos. En general, se caracteriza por estar compuesta por personas de niveles socioeconómicos medio y medio-bajo, aunque también incluye sectores de nivel alto, dada la presencia de comunidades urbanas con desarrollo significativo en los alrededores. En cuanto al nivel educativo, Heredia alberga una de las poblaciones más instruidas del país debido a la presencia de instituciones de educación superior como la Universidad Nacional (UNA). Esto influye en una población con conciencia de la importancia del acceso a servicios de salud de calidad.

La Caja Costarricense de Seguro Social, fundada en 1941, tiene como misión garantizar la salud y el bienestar de los costarricenses mediante servicios integrales de atención médica y programas de seguridad social. En la provincia de Heredia, la sucursal se ha establecido como un pilar en la atención, adaptándose a los cambios demográficos y tecnológicos a lo largo de los años.

2.3.1 Antecedentes de la Seguridad Social

En Costa Rica, las primeras manifestaciones de la seguridad social se observan desde la época precolombina donde, de una manera muy elemental es evidente la preocupación de la comunidad en el tema de salud.

Posteriormente se destaca el interés de las autoridades y de la iglesia en apoyar a las personas enfermas, especialmente a trabajadores enfermos, desarrollándose así un sistema asistencialista que en su época tuvo gran importancia.

El café y después el banano fueron los factores que sirvieron de base para una discusión en el tema de seguridad social, toda vez que sus trabajadores sufrieron una

gran cantidad de pestes, epidemias y enfermedades, lo que conllevó al surgimiento de hospitales para su atención.

La promulgación de las encíclicas Rerum Novarum y Quadragésimo Anno fue de una gran influencia en el pensamiento político del país. Grandes debates sobre los seguros sociales se dieron a raíz de su contenido y en el año 1925 se promulgó la primera ley de Seguro Social en Costa Rica llamada “Proyecto de ley de reparación por accidentes de trabajo”.

En 1940 inicia su gestión el presidente Calderón Guardia y toma la decisión de elaborar un Proyecto de Código de Trabajo y la inclusión constitucional de las Garantías sociales. Posteriormente se aprueba la Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social en noviembre de 1941 donde se establece la creación del seguro social.

A partir de estas decisiones se inicia un proceso lento pero seguro de implementación de los seguros sociales por etapas y a grupos limitados de personas. Poco a poco se van tomando decisiones tendientes a extender la cobertura del seguro a más grupos de personas. Años más tarde, mediante la creación de una sólida estructura legal se regula la universalización de los seguros y la integración y coordinación del Sistema de Salud.

Primeros mecanismos de protección social

Época precolombina

Los antecedentes más remotos de la seguridad social en Costa Rica pueden rastrearse hasta la época precolombina, cuando las sociedades indígenas desarrollaron formas rudimentarias de protección social y atención médica basadas en su cosmovisión

y entorno. Aunque estas prácticas no tenían la organización formal que caracteriza a los sistemas modernos, reflejaban un esfuerzo colectivo por garantizar el bienestar de las comunidades.

La medicina indígena precolombina destacaba por su carácter mágico y ritualístico, profundamente ligado a las creencias religiosas y tradiciones culturales de la época. Los curanderos, chamanes y líderes espirituales jugaban un rol central en la atención de enfermedades, utilizando ceremonias, cánticos y amuletos como parte de los tratamientos. Sin embargo, esta medicina también estaba respaldada por un amplio conocimiento de la botánica, ya que las comunidades indígenas utilizaban hierbas, raíces y plantas medicinales disponibles en su entorno para tratar dolencias y enfermedades.

A pesar de su base mágica, la medicina indígena tenía un carácter funcional que cumplía con las necesidades de la población en el contexto de su tiempo. Este enfoque integraba aspectos de prevención y curación, ofreciendo soluciones que, aunque limitadas desde el punto de vista científico, eran efectivas para muchas afecciones comunes. Las prácticas de cuidado y protección no solo incluían el ámbito físico, sino también el espiritual, considerando que la salud era percibida como un equilibrio entre el cuerpo, el alma y la naturaleza.

Con el tiempo, y particularmente tras el contacto con otras culturas, la medicina indígena evolucionó hacia un modelo más empírico. Este cambio estuvo marcado por un mayor enfoque en la experimentación y la observación directa de los efectos de las plantas medicinales. Aunque las prácticas mágicas no desaparecieron, se fortalecieron los conocimientos botánicos y la capacidad de identificar qué remedios eran más efectivos para tratar enfermedades específicas.

En este sentido, la medicina indígena precolombina no solo suplía las necesidades básicas de salud, sino que también sentó las bases para futuras prácticas de atención y protección social en el territorio que más tarde se convertiría en Costa Rica. Estas formas de cuidado colectivo representaron el primer esbozo de un sistema de protección social adaptado al contexto natural y cultural de la región, evidenciando la importancia de la solidaridad y el conocimiento local como pilares fundamentales para el bienestar comunitario.

Establecimiento del Sistema de Seguro Social y de la Caja Costarricense del seguro social

El establecimiento de la CCSS ocurrió durante la administración del presidente Rafael Ángel Calderón Guardia, quien promovió una serie de reformas sociales en colaboración con la Iglesia Católica y el Partido Comunista. Estas reformas incluyeron la promulgación del Código de Trabajo (1943) y la fundación de instituciones que hoy son pilares del sistema costarricense, como la Universidad de Costa Rica (UCR). La alianza entre diferentes sectores políticos y sociales fue clave para la aceptación y el fortalecimiento del modelo de seguridad social.

En sus inicios, la cobertura de la CCSS estaba limitada a trabajadores asalariados de sectores urbanos. Sin embargo, a partir de los años 50 y 60, se impulsó una ampliación gradual que incluyó a trabajadores del sector agrícola, autónomos y sus familias. En 1973, bajo el mandato del presidente José Figueres Ferrer, se estableció la universalización de los servicios de salud, integrando los hospitales nacionales a la red de atención de la CCSS. Este paso transformó a Costa Rica en uno de los primeros países de la región en implementar un sistema de salud verdaderamente universal.

El sistema de seguridad social costarricense ha sido reconocido internacionalmente como un modelo de éxito. Gracias a su enfoque en la prevención y el acceso equitativo, Costa Rica ha logrado altos indicadores de salud, como una esperanza de vida superior al promedio de América Latina y una baja mortalidad infantil. La CCSS ha jugado un papel crucial en estos logros, consolidándose como una de las instituciones más respetadas del país.

A pesar de sus logros, la seguridad social en Costa Rica enfrenta desafíos importantes, como el envejecimiento de la población, la sostenibilidad financiera del sistema y la necesidad de modernizar su infraestructura y servicios. La pandemia de COVID-19 subrayó tanto la fortaleza del sistema como la urgencia de reforzar áreas críticas para mantener su excelencia y capacidad de respuesta ante emergencias.

La historia de la seguridad social en Costa Rica refleja un compromiso continuo con el bienestar de su población. Desde su fundación, la CCSS ha sido un pilar fundamental del desarrollo humano en el país, destacándose como ejemplo en la región por su enfoque inclusivo y universal.

2.3.2 Visión

“Seremos una institución avanzada tecnológicamente, innovadora, resiliente, transparente, responsable con el ambiente, con una alta capacidad de resolución y de gestión del riesgo, que contribuye al bienestar de las personas a través de servicios de salud y pensiones oportunos, de calidad y sostenibles financiera y actuarialmente, con un recurso humano calificado y comprometido con la atención de las necesidades de las personas.”

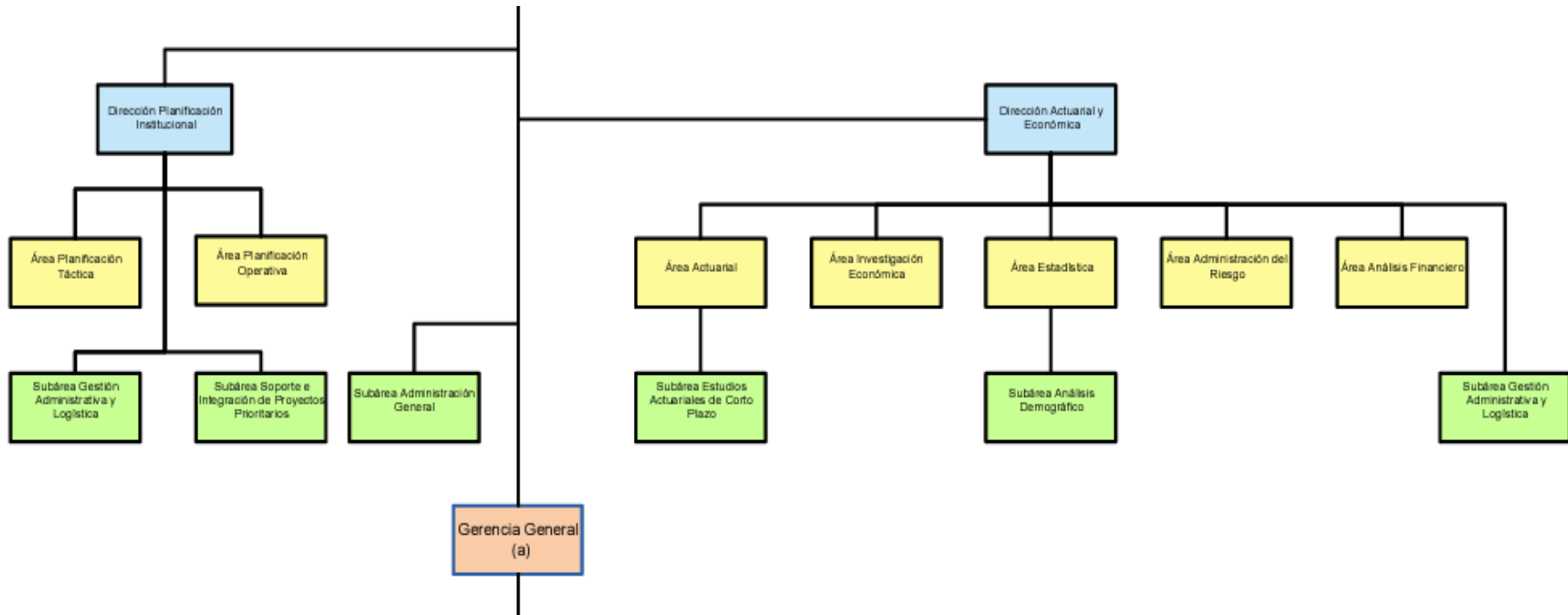
2.3.3 Misión

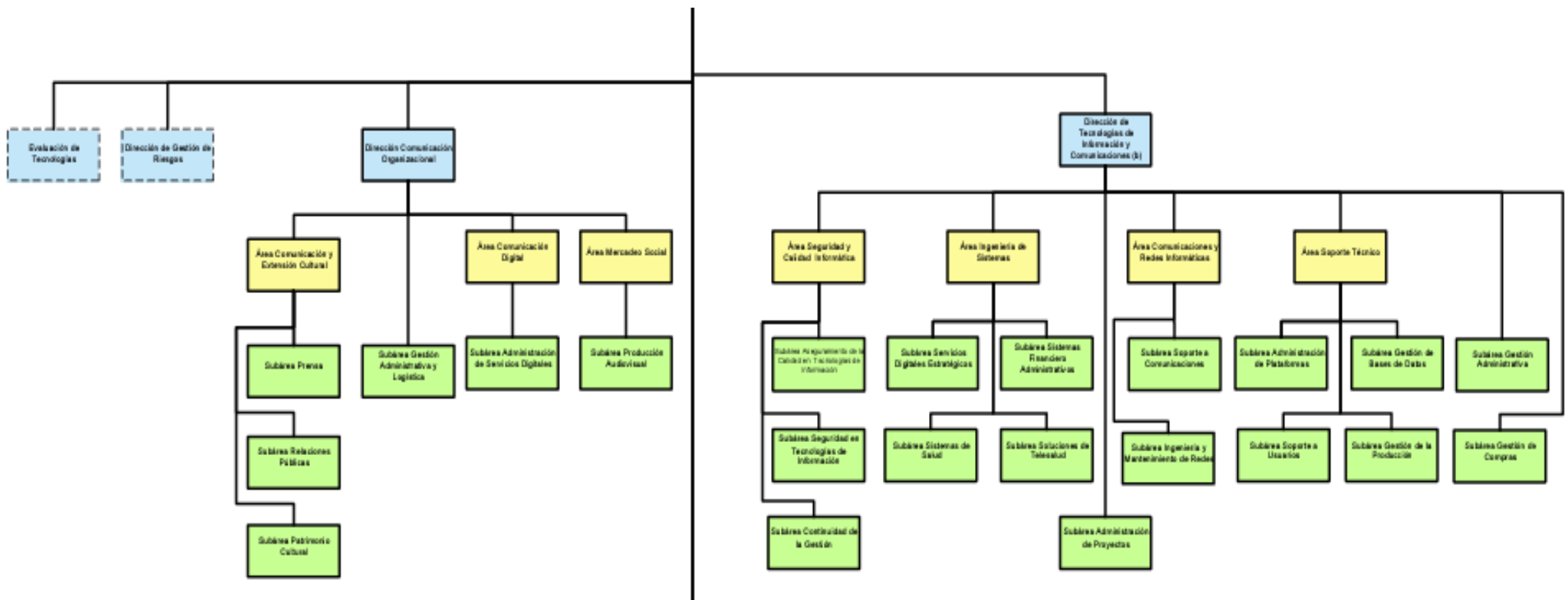
Proporcionar los servicios de salud en forma integral al individuo, la familia y la comunidad y otorgar la protección económica, social y de pensiones, conforme la legislación vigente, a la población, mediante:

- El respeto a las personas y a los principios filosóficos de la seguridad social: universalidad, solidaridad, unidad, igualdad, obligatoriedad y equidad.
- La gestión innovadora, con apertura al cambio, para lograr mayor eficiencia y calidad en la prestación de los servicios.
- El fomento de los principios éticos, la mística, el compromiso y la excelencia en el desempeño del personal de la institución.
- El aseguramiento de la sostenibilidad financiera, mediante un sistema efectivo de recaudación.
- La orientación de los servicios a la satisfacción de las personas usuarias.
- La promoción de la investigación y de la innovación en el desarrollo de la salud, seguridad social, las pensiones y de la gestión.
- La capacitación continua y la motivación de los funcionarios.

2.3.4 Organigrama de Caja Costarricense del Seguro Social

Figura 4 Organigrama general





Fuente: (CCSS, 2024)

El organigrama de la Caja Costarricense del Seguro Social nos muestra la estructura jerárquica y organizacional de la empresa.

En la cúspide de la estructura se encuentra la **Presidencia Ejecutiva**, encabezada por el **Presidente Ejecutivo** de la CCSS. Esta persona es responsable de la dirección general de la institución y tiene la autoridad para tomar decisiones sobre políticas y operaciones a nivel nacional. El Presidente Ejecutivo es nombrado por el Gobierno de Costa Rica y tiene como misión liderar la administración general de la CCSS.

Bajo la presidencia ejecutiva, se encuentran varias **subjefaturas** y **direcciones generales** que supervisan áreas clave dentro de la CCSS. Algunas de estas áreas incluyen:

- **Dirección de Servicios de Salud:** Se encarga de la supervisión de hospitales, clínicas y unidades de salud en todo el país.
- **Dirección de Pensiones:** Administra los sistemas de pensión y jubilación, garantizando que los ciudadanos reciban los beneficios correspondientes.
- **Dirección de Recursos Humanos:** Encargada de la gestión del personal, la contratación, y la implementación de políticas de desarrollo y bienestar laboral.
- **Dirección de Finanzas:** Responsable de la gestión financiera y la planificación económica de la institución.
- **Dirección de Auditoría Interna:** Se ocupa del control interno, la evaluación de procesos y la fiscalización de las operaciones dentro de la CCSS.

La CCSS está estructurada en varias unidades regionales, cada una encargada de coordinar y supervisar los servicios en diferentes partes del país. Estas unidades tienen autonomía operativa y se dividen de acuerdo con la localización geográfica. Cada unidad regional incluye hospitales, centros de salud y áreas administrativas locales.

Además de las direcciones generales, existen diversos departamentos y secciones dentro de la CCSS que se ocupan de funciones especializadas, tales como:

- **Departamento de Tecnología de la Información (TI):** Encargado de los sistemas informáticos, las bases de datos y la infraestructura tecnológica de la CCSS.
- **Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas:** Responsable de la comunicación interna y externa de la institución.
- **Departamento Jurídico:** Se encarga de la asesoría legal y el cumplimiento de las normativas.

La CCSS también tiene otras dependencias que brindan apoyo administrativo, como los departamentos de compras, recursos materiales, planificación estratégica, entre otros. Estas áreas colaboran con las funciones centrales de la institución para asegurar el buen funcionamiento de los servicios que ofrece.

2.3.5 Valores de Caja Costarricense del Seguro Social

- **Honestidad:** Actuar con rectitud a partir de la razón; ser incapaz de engañar o defraudar a las personas.
- **Respeto:** Atender y escuchar a las personas y sus asuntos, reconociendo su dignidad como seres humanos, sin distinción de ninguna naturaleza.
- **Compromiso:** Adherirse al cumplimiento de una promesa común y compartida, para el desarrollo de los objetivos institucionales.
- **Responsabilidad:** Asumir los deberes y obligaciones, con dedicación, constancia y disciplina, aceptando las consecuencias de sus actos.
- **Empatía:** Comprender lo que siente la otra persona y ofrecer con prontitud un servicio humanizado y de calidad.

2.3.6 Principios filosóficos de Caja Costarricense del Seguro Social

- **Equidad:** Pretende una verdadera igualdad de oportunidades para que todos los ciudadanos puedan ser atendidos en el sistema nacional de salud, de una manera oportuna, eficiente y de buena calidad.
- **Igualdad:** Propicia un trato equitativo e igualitario para todos los ciudadanos sin excepción.
- **Obligatoriedad:** Es la contribución forzosa del Estado, patronos y trabajadores, a fin de proteger a éstos contra los riesgos de enfermedad, invalidez, maternidad, vejez, muerte y demás contingencias que la ley determine.
- **Solidaridad:** Cada individuo contribuye económicamente en forma proporcional a sus ingresos para el financiamiento de los servicios de salud que otorga la CCSS.
- **Subsidiariedad:** Es la contribución solidaria del Estado para la universalización del seguro social en su doble condición (patrono y Estado). Se crearán a favor de la CCSS, rentas suficientes para atender las necesidades actuales y futuras de la institución, en caso de déficit algunos de los regímenes, el Estado lo asumirá.
- **Unidad:** Es el derecho de la población de recibir una atención integral en salud, para su protección contra los riesgos de enfermedad, maternidad, invalidez, vejez y muerte, mediante una institución que administra en forma integral y coordinada los servicios.
- **Universalidad:** Garantiza la protección integral en los servicios de salud, a todos los habitantes del país sin distinción de ninguna naturaleza.

2.3.7 Símbolos Institucionales de Caja Costarricense del Seguro Social

En los símbolos institucionales se halla condensada toda la identidad de una institución. En ellos podemos sentir el respirar y el crecimiento propio, que se encuentran pactados al mismo tiempo, en la misión y visión de la entidad.

Figura 5 LOGOTIPO CCSS/OFICIAL



Fuente: CCSS

En este logotipo, la seguridad social está representada por la madre amorosa y protectora, el asegurado por el niño que confía en ella refugiándose entre sus brazos. El regazo de la madre simboliza la confianza que tiene el asegurado en los servicios que ofrece la CCSS.

La base voluminosa representa la solidez institucional y el círculo que la enmarca la universalidad que cubre a todos los habitantes del país.

Es un diseño que simboliza la protección creada por el escultor costarricense Néstor Zeledón Guzmán. Fue aprobado en sesión 3037, artículo 10, del 03 de setiembre de 1963 y autorizado como emblema institucional en diciembre de dicho año.

Figura 6 BANDERA CCSS/OFICIAL



Fuente: CCSS

Es de color azul "Caja" (Pantone 301 C), con el logotipo dorado ubicado en el centro. Debe colocarse en las instalaciones físicas de la Institución (hospitales, áreas de salud, sucursales, oficinas administrativas, centros de producción).

HIMNO CCSS/OFICIAL

La letra y la música del himno de la CCSS es obra del compositor costarricense Ismael Cortés Bolaños, quien era músico de la Banda de San José. Fue cantado por primera vez en 1964, durante la inauguración de la clínica Moreno Cañas.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Para realizar una investigación, es necesario definir una metodología que permita dirigir los procesos de manera adecuada y eficiente con el fin de obtener resultados que permitan interpretar los fenómenos que nos preocupan. Así surgen entonces los enfoques en investigación que nos orienten a lograr los objetivos (Ortega, 2018).

El siguiente capítulo describe los pasos y las decisiones metodológicas que se llevan a cabo para la recolección y el análisis de la información.

3.1 ENFOQUE

Se menciona que “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema con el resultado (o el objetivo) de ampliar su conocimiento” (Sampieri & Torres, 2023, p. 4).

De acuerdo con la guía administrativa y metodológica facilitada por la Universidad Hispanoamericana, las investigaciones científicas se dividen en tres enfoques: cuantitativas, cualitativas o mixtas, lo cual dependerá del autor y principalmente el camino que conlleve el estudio, decidir cuál será el camino por tomar.

La investigación cuantitativa realiza conteos numéricos y se enfoca en metodologías matemáticas, a partir de ahí se derivan hipótesis y se definen las variables, con esta información, luego de haber realizado los análisis correspondientes se extraen las conclusiones referentes a la hipótesis, tal y como lo indica (Sampieri & Torres, 2023, pág. 4).

De acuerdo con (Torres C. B., 2022), la investigación cualitativa está orientada en casos específicos y no generales, su enfoque es describir e interpretar los casos o fenómenos en estudio y no más bien el medir los datos, es por esto por lo que el área cualitativa busca entender una situación social como un todo.

Para (Torres C. B., 2022) la investigación mixta, combina diversas técnicas, enfoques y conceptos tanto cuantitativos y cualitativos, esta es la integración de perspectivas para lograr una mejor comprensión del problema, fenómeno o situación.

Dada la naturaleza de esta investigación sobre la afectación del liderazgo transformacional en el desempeño de las personas colaboradoras de la sucursal de la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) en Heredia, requiere un enfoque mixto para abordar de manera integral el fenómeno en estudio. Este enfoque permite combinar métodos cuantitativos y cualitativos, proporcionando un análisis completo que incluye tanto datos medibles como las percepciones y experiencias de los colaboradores. Por un lado, las herramientas cuantitativas permitirán identificar tendencias y relaciones estadísticas entre el liderazgo transformacional y el desempeño; por otro lado, las herramientas cualitativas proporcionarán profundidad y contexto al explorar cómo los colaboradores experimentan e interpretan este estilo de liderazgo en su entorno laboral.

En el aspecto cuantitativo, se emplearán encuestas estructuradas, como el MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), para medir comportamientos específicos del liderazgo transformacional, así como su correlación con indicadores de desempeño como satisfacción laboral, productividad y cumplimiento de objetivos. Adicionalmente, se recopilarán datos organizacionales como tasas de ausentismo y rotación laboral para establecer patrones objetivos. Este componente cuantitativo permitirá identificar tendencias generales y relaciones significativas, proporcionando una base sólida para la interpretación de los datos cualitativos.

En el aspecto cualitativo, se realizarán entrevistas semiestructuradas y grupos focales con colaboradores y líderes de la sucursal, lo que permitirá explorar en profundidad sus percepciones y experiencias relacionadas con el liderazgo

transformacional. Estas técnicas ayudarán a identificar factores contextuales que influyen en el desempeño, como la comunicación, el reconocimiento y la motivación intrínseca. Al integrar ambos enfoques, el estudio proporcionará una visión completa que permitirá entender no solo las métricas objetivas, sino también las dinámicas humanas y culturales que subyacen al impacto del liderazgo transformacional en el desempeño organizacional.

3.2 ALCANCE

En la guía administrativa y metodológica de la Universidad Hispanoamericana titulada Guía TFG2024 explica, “se centra en una temática que ha sido más explorada y en la cual pueden determinarse sus dimensiones específicas.” (Universidad Hispanoamericana Costa Rica, 2024, p. 39)

- **Alcance exploratorio**

El alcance exploratorio este alcance se debe utilizar cuando se investigan problemas poco abordados, y en donde se pretende indagar desde una perspectiva innovadora ya que su variable es desconocida o no comprobada y sus resultados forman una visión de lo que puede ser o llegar a hacer.

- **Alcance descriptivo**

En concordancia con los estudios descriptivos se entienden como aquellas investigaciones que hacen o buscan especificar características importantes de algún fenómeno, una descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, de la hipótesis o del sujeto investigado, por lo que a su vez describe tendencias de un grupo en específico. Hace énfasis en conclusiones dominantes, el funcionamiento de las cosas o el comportamiento de la sociedad, grupo o individuo, basándose en tiempo presente, esta investigación se basa en hechos y conclusiones, generalmente bastantes correctas y apegadas a la realidad.

- **Alcance correlacional**

Este alcance mezcla dos o más conceptos en un contexto en específico, lo cual permite que se generen predicciones.

- **Alcance explicativo**

El alcance explicativo tiene como objetivo establecer las causas de por qué ocurren ciertos fenómenos y en las condiciones que se presentan.

Con lo estudiado sobre los alcances de la investigación, podemos determinar que esta investigación será de alcance de tipo descriptivo y exploratoria.

La investigación busca describir las características y dimensiones del liderazgo transformacional y cómo estas se manifiestan en el contexto específico de la sucursal de la CCSS en Heredia. Esto incluye identificar los comportamientos, actitudes y prácticas que definen este estilo de liderazgo y su relación con aspectos clave del desempeño, como la productividad, la motivación y la satisfacción laboral. Además, el estudio permitirá detallar las percepciones de los colaboradores sobre el impacto de este liderazgo en sus actividades diarias.

El objetivo principal es establecer una relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral. Esto implica analizar si existe una asociación estadísticamente significativa entre las dimensiones específicas del liderazgo transformacional (como motivación inspiradora, influencia idealizada, consideración individualizada y estimulación intelectual) y los indicadores de desempeño en la sucursal. De esta manera, se podrá determinar si las prácticas de liderazgo tienen un efecto directo y medible en los resultados laborales.

Siguiendo lo señalado en la Guía TFG, la investigación se enfoca en una temática bien explorada, pero se delimita al análisis de dimensiones específicas del liderazgo transformacional en un entorno particular. Esto permite profundizar en cómo las características de este estilo de liderazgo influyen en aspectos concretos del desempeño dentro del contexto organizacional de la CCSS en Heredia.

En síntesis, el alcance de la investigación no solo busca describir y correlacionar variables, sino también aportar evidencia empírica que permita entender las dinámicas internas de liderazgo y desempeño en un entorno laboral definido, contribuyendo al desarrollo de mejores prácticas organizacionales.

3.3 DISEÑO

En la guía administrativa y metodológica de la Universidad Hispanoamericana para trabajo final de graduación 2024 explica, “En aquellos casos en los que aplique, deberá establecerse cuál de los diseños cuantitativos (experimentales o no experimentales) o cualitativos (Teoría Fundamentada, Narrativo, Hermenéutico, Biográfico, Estudio de Casos, Fenomenológico, Etnográfico, Investigación-Acción, entre otros) se utilizará para la investigación” (Universidad Hispanoamericana Costa Rica, 2024, p. 39).

3.3.1 Diseños No Experimentales

Los diseños experimentales se definen como:

En este tipo de diseño no se manipulan deliberadamente las variables; es decir, se estudian los fenómenos tal como se desarrollan en su contexto natural, describiendo o analizando las variables y la relación que puedan existir entre ellas,

pero sin provocar por parte del investigador cambio alguno (Hernández Escobar y otros, 2018, p. 87).

Así mismo, los diseños no experimentales se pueden clasificar en dos categorías; transversales y longitudinales.

- **Diseño transversal**

“Los diseños transaccionales se emplean cuando el método o los métodos o técnicas a emplear, se aplican una sola vez” (Hernández Escobar y otros, 2018, p. 88).

Los diseños transversales o transaccionales se pueden clasificar como más sencillos, y entre sus beneficios se encuentra la posibilidad de realizar observaciones o mediciones de manera simple. Además, permiten el uso de herramientas como entrevistas, encuestas o cuestionarios, e incluso la combinación de estas.

- **Diseño longitudinal**

Realizadas en diferentes momentos; es decir, se emplean cuando se quieren determinar los cambios de la acción de la variable independiente a través del tiempo. En las investigaciones de tipo cuantitativa, los momentos en que se toman los datos se especifican de antemano y en las cualitativas se establecen en la medida en que se va avanzando el estudio. (Hernández Escobar y otros, 2018, p. 88)

A partir de los diseños descritos anteriormente, la presente investigación es de diseño no experimental debido a que se busca la observación del fenómeno en su contexto natural sin manipulación ninguna. Dentro de los dos posibles diseños no experimentales, el enfoque será en el diseño transversal debido a que tiene como objetivo la recolección de datos por medio de encuestas y entrevistas en un único momento.

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

Para el desarrollo de esta investigación se tomará en cuenta la población del área administrativa, utilizando la información proporcionada de las entrevistas y encuestas, así como documentación necesaria aportada por los Departamentos involucrados con el fin de lograr los objetivos.

3.4.1 Población

Según Cecilia Salazar P. Santiago del Castillo G, 2018 describe Población como:

Es el colectivo que abarca a todos los elementos cuya característica o características queremos estudiar; dicho de otra manera, es el conjunto entero al que se desea describir o del que se necesita establecer conclusiones. Como ejemplos de poblaciones, podemos citar: todos los estudiantes de la Universidad Central del Ecuador, o los artículos producidos en una semana en una determinada fábrica. (pág. 13)

Por lo tanto, para el desarrollo de esta investigación la población a considerar sería persona de los 22 años a los 54, los cuales se detallarán en el transcurso de la investigación.

3.4.2 Tipo de muestra

- **Muestras probabilísticas**

Hernández, R., Mendoza, C. (2018). 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 (p. 200).

- **Muestras no probabilísticas**

Hernández, R., Mendoza, C. (2018). 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 (p. 200).

Para la realización de la investigación se tomará en cuenta una muestra de la población total la cual es de 46 colaboradores. De la cantidad total 25 son mujeres y 21 son hombres. Al no seleccionar una muestra de manera aleatoria, sino incluir a toda la población en estudio, se realizará un muestreo no probabilístico.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Los criterios de inclusión y exclusión son condiciones específicas con las que debe o no contar el investigador para ser parte o descartarlo de la muestra seleccionada.

Tabla 2 Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Personal de la Sucursal CCSS Heredia	Personas que laboran de manera interina por un tiempo temporal.
Empleados que estén activos y presencialmente trabajando durante el periodo de recolección de datos	Empleados que estén de licencia prolongada, baja médica o ausencia

Fuente: *“Elaboración propia”, siguiendo la guía TFG 2024, Universidad Hispanoamericana.*

3.4.4 Consideraciones éticas

Dada la naturaleza de esta investigación, la cual está enfocada en la afectación del liderazgo transformacional en el desempeño de las personas colaboradoras de la Sucursal de la Caja Costarricense del Seguro Social en Heredia y específicamente que los datos están ligados al departamento de Recursos Humanos, se debe utilizar la información de manera confidencial, con el único fin de realizar el proyecto y presentación para la universidad, más no deben ser expuestos los nombres de las personas que se vayan a entrevistar.

Las entrevistas y cuestionarios se realizarán por medio de documentos en Google Forms, el mismo de carácter confidencial, anónimo y aplicado a la población total de la empresa excluyendo al jefe inmediato y la persona investigadora.

En el cuestionario informa sobre el objetivo de carácter académico que tiene esta investigación, además del objetivo general del estudio, para que sea de conocimiento de las personas entrevistadas.

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

De acuerdo por lo mencionado por (Sampieri & Torres, 2023), cualquier instrumento que sea utilizado para realizar una recolección de datos cuantitativa debe ser confiable para realizar repeticiones a un mismo individuo o sistema y que estas produzcan resultados iguales, debe tener validez para que se muestre información con exactitud y a su vez ser objetiva para que se capten los fenómenos tal y como son realmente.

Por otra parte, en el caso de realizar investigaciones cualitativas, se utilizan como instrumentos para entrevistas, guías de observación y cuestionarios (Universidad Hispanoamericana Costa Rica, 2024).

En el presente trabajo no es posible realizar una prueba piloto del instrumento para la recolección de la investigación ya que se cuenta con una limitante de tiempo, la tesis se debe realizar en un plazo máximo de cinco meses.

Como se describió anteriormente, la investigación tendrá un enfoque mixto por lo que se utilizarán diferentes instrumentos para la recolección de datos e información y sirvan como insumo para el desarrollo del proyecto, a continuación, se detallan los instrumentos que se utilizarán:

3.5.1 Análisis FODA

Esta es una de las herramientas más ampliamente utilizadas, la matriz FODA, consta de cuatro conjuntos de estrategias por desarrollar, los cuales son: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. El objetivo de este instrumento es generar una lista de estrategias alternativas, pero no pretende seleccionar cuales son las mejores (David, David, & David, 2023).

Para la investigación a realizar en la Sucursal CCSS Heredia, se realizará un análisis FODA para identificar las fortalezas internas de la compañía, como segundo paso, se identificarán las oportunidades externas de la empresa, en tercer lugar, se analizarán las debilidades y por último las amenazas como una táctica defensiva para minimizar las debilidades internas y las amenazas externas. Esto permitirá obtener una visión más clara de la compañía que sirva como base para la recolección de información.

3.5.2 Encuestas

Las encuestas son técnicas de recolección de datos que buscan registrar las respuestas con respecto a un tema específico, estas son clasificadas por administradas por personas, autoadministradas o administradas por teléfono (Hair, 2021).

Se coordinará una encuesta con el personal administrativo de la compañía con preguntas abiertas y cerradas para entender la manera de pensar de los colaboradores y sus consideraciones con respecto a las brechas generacionales.

3.5.3 Entrevistas

Las entrevistas se usan para la recopilación de información de una persona, para (Dessler, 2022), los administradores utilizan las entrevistas de varias maneras, la mayoría de estas, en una entrevista uno a uno, buscando respuestas orales a preguntas orales.

Se realizará una entrevista con el personal para identificar respuestas referentes a expectativas laborales, valores y motivaciones en la Sucursal CCSS Heredia y de esta manera obtener información más profunda.

3.5.4 Análisis de datos

Esta información es clasificada por medio de niveles de medición, los datos determinan como se resume y se presenta la información (Lind, 2019).

Luego de haber aplicado un análisis FODA, encuestas y entrevistas, es necesario identificar patrones, tendencias e información relevante por medio de análisis de datos,

estos a través de gráficos que ayuden a comprender el objetivo principal de la investigación y sustenten de manera numérica las conclusiones que se vayan a obtener.

3.6 VARIABLES

Según la guía metodológica de la Universidad Hispanoamericana para trabajo final de graduación 2024 titulada Guía TFG explica, “Cada una de las variables (en el caso de estudios cuantitativos) se define de forma conceptual y operacional. Las categorías (en el caso de estudios cualitativos) se define de forma conceptual y se establecen las dimensiones que se van a estudiar” (p. 45).

Para efectos de los estudios cuantitativos cada una de las variables se define de forma conceptual y operacional, las cuales serán descritas a continuación:

3.6.1 Definición conceptual

Son las definiciones conceptuales acordadas y validadas por una comunidad científica o profesional. Aparecen en diccionarios especializados, páginas de internet con respaldo institucional y publicaciones (como artículos de revistas académicas y libros). La Definición conceptual se debe ajustar a lo que se pretende en la investigación y se da el concepto de cómo se debe interpretar. (Hernández Sampieri y otros, 2019, p. 81)

3.6.2 Definición operacional

“La definición operacional nos dice que para recoger datos sobre una variable hay que llevar a cabo determinados procesos. Esta definición responde a la pregunta ¿cómo o con qué mediremos la(s) variables?” (Hernández Sampieri y otros, 2019, p. 82)

La definición operacional establece criterios para evaluar y medir una variable específica. Estos criterios delimitan los cambios en la variable y son determinados por el investigador, basándose en su experiencia y en el conocimiento del tema. Los límites propuestos se fundan en esta comprensión previa.

A continuación, se definen las variables que se estarán abordando en el proceso investigativo:

Variable #1: Liderazgo Transformacional

- **Definición conceptual**

El liderazgo transformacional se refiere a un estilo de liderazgo en el que los líderes buscan inspirar, motivar y fomentar el desarrollo de sus seguidores para lograr un cambio positivo en los individuos y en la organización. Los líderes transformacionales se caracterizan por ser visionarios, empáticos, éticos, y por fomentar la creatividad y la innovación. Además, se enfocan en mejorar el bienestar de los empleados y en alinearlos con los objetivos estratégicos de la organización (Bass & Avolio, 2020).

- **Definición operacional**

Medición de las conductas transformacionales observadas en los líderes de área, utilizando encuestas y entrevistas con los colaboradores de la sucursal.

- **Dimensión**

- Influencia idealizada
- Inspiración motivacional
- Estimulación intelectual
- Consideración individualizada

- **Indicadores**

- Percepción de los colaboradores sobre la coherencia ética y el comportamiento ejemplar del líder.
- Grado en que los líderes comunican una visión alentadora y motivan al equipo.
- Nivel en que los líderes fomentan nuevas ideas y cuestionan el status quo para mejorar procesos.

-Percepción del apoyo personalizado y la atención a las necesidades individuales de los colaboradores.

- **Instrumento**

El Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) es el instrumento más utilizado para medir liderazgo transformacional. Se basa en las cuatro dimensiones mencionadas y permite a los colaboradores evaluar el comportamiento de sus líderes mediante afirmaciones con una escala tipo Likert.

Variable #2: Satisfacción y Compromiso laborales

- **Definición conceptual**

La satisfacción laboral se refiere al nivel de bienestar o satisfacción general que experimentan los empleados con respecto a sus condiciones de trabajo y sus tareas (Robbins & Judge, 2023).

El compromiso laboral es el grado de dedicación y alineación de los empleados hacia los objetivos de la organización (Meyer & Allen, 2019).

- **Definición operacional**

Evaluación del nivel de satisfacción laboral mediante encuestas, enfocadas en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el liderazgo transformacional.

Análisis de la disposición de los empleados para mantenerse en la organización y su implicación con los objetivos organizacionales, medido a través de encuestas de compromiso.

- **Dimensión**

-Liderazgo transformacional es la dimensión principal que debe ser analizada. Esta se refiere a cómo las personas encargadas de área influyen en sus equipos para fomentar la motivación, innovación, y el desarrollo individual.

- **Indicadores**

-Nivel de claridad y entusiasmo con que los líderes comunican la visión de la sucursal.

-Grado en que los líderes promueven nuevas ideas y cuestionan el estado actual para mejorar procesos.

-Nivel de atención que los líderes dedican al desarrollo individual de sus empleados, como el apoyo y la orientación.

-Percepción de los empleados sobre la ética, la coherencia y el comportamiento ejemplar de sus líderes.

- **Instrumento**

Cuestionario de Liderazgo Transformacional (MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire): Este instrumento es ampliamente utilizado para evaluar las dimensiones del liderazgo transformacional. El cuestionario incluye afirmaciones relacionadas con los cuatro componentes y permite a los empleados evaluar a sus superiores en cuanto a estos aspectos.

Variable #3: Desempeño laboral y Liderazgo Transformacional

- **Definición conceptual**

El desempeño laboral se refiere a la eficacia con la que un empleado realiza sus tareas y cumple con los objetivos de su puesto (Campbell, 2019).

Definido previamente, el liderazgo transformacional genera cambios y motivación en los empleados, influyendo directamente en su productividad y desempeño (Bass & Avolio, 2020).

- **Definición operacional**

Medición del desempeño de los empleados a través de evaluaciones periódicas y observación directa de su cumplimiento de metas y objetivos.

Relación entre las prácticas de liderazgo transformacional y el desempeño de los empleados, analizada mediante entrevistas, encuestas y revisión de reportes de desempeño.

- **Dimensión**

-Satisfacción laboral

-Compromiso laboral

- **Indicadores**

Satisfacción laboral:

-Nivel de satisfacción con la claridad y motivación transmitida por los líderes.

-Grado en que los colaboradores se sienten valorados, respetados y apoyados por sus líderes.

-Cómo el liderazgo transformacional influye en la mejora del ambiente de trabajo y las condiciones laborales en general.

Compromiso laboral:

-Grado en que los empleados sienten una conexión emocional con la sucursal y sus metas.

-Nivel en que los colaboradores se sienten identificados con la visión y misión de la sucursal, en parte debido a la influencia del liderazgo.

-La probabilidad de que los colaboradores deseen permanecer en la sucursal a largo plazo, influenciada por el liderazgo transformacional.

- **Instrumento**

Escala de Liderazgo Transformacional: El MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) también puede utilizarse para medir la percepción de los colaboradores sobre el liderazgo transformacional que ejercen sus líderes directos

Tabla 3 Cuadro de operacionalización de las variables

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional
<p>Analizar las características del liderazgo transformacional presentes en las personas encargadas de área de la sucursal de la Caja Costarricense del Seguro Social en Heredia durante el primer cuatrimestre del 2025.</p>	<p>Liderazgo Transformacional</p>	<p>El liderazgo transformacional se refiere a un estilo de liderazgo en el que los líderes buscan inspirar, motivar y fomentar el desarrollo de sus seguidores para lograr un cambio positivo en los individuos y en la organización. Los líderes transformacionales se caracterizan por ser visionarios, empáticos, éticos, y por fomentar la creatividad y la innovación. Además, se enfocan en mejorar el bienestar de los empleados y en alinearlos con los objetivos estratégicos de la organización (Bass & Avolio, 2020).</p>	<p>Medición de las conductas transformacionales observadas en los líderes de área, utilizando encuestas y entrevistas con los colaboradores de la sucursal.</p>
<p>Analizar el nivel de satisfacción y compromiso laboral de las personas colaboradoras en relación con el liderazgo transformacional ejercido en la sucursal durante el primer cuatrimestre del 2025.</p>	<p>Satisfacción laboral Compromiso laboral</p>	<p>La satisfacción laboral se refiere al nivel de bienestar o satisfacción general que experimentan los empleados con respecto a sus condiciones de trabajo y sus tareas (Robbins & Judge, 2023).</p> <p>El compromiso laboral es el grado de dedicación y alineación de los empleados hacia los objetivos de la organización (Meyer & Allen, 2019).</p>	<p>Evaluación del nivel de satisfacción laboral mediante encuestas, enfocadas en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el liderazgo transformacional.</p> <p>Análisis de la disposición de los empleados para mantenerse en la organización y su implicación con los objetivos</p>

			organizacionales, medido a través de encuestas de compromiso.
Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y los indicadores de desempeño de las personas colaboradoras en la sucursal de la Caja Costarricense del Seguro Social en Heredia durante el primer cuatrimestre del 2025.	Desempeño laboral Liderazgo Transformacional	El desempeño laboral se refiere a la eficacia con la que un empleado realiza sus tareas y cumple con los objetivos de su puesto (Campbell, 2019). Definido previamente, el liderazgo transformacional genera cambios y motivación en los empleados, influyendo directamente en su productividad y desempeño (Bass & Avolio, 2020).	Medición del desempeño de los empleados a través de evaluaciones periódicas y observación directa de su cumplimiento de metas y objetivos. Relación entre las prácticas de liderazgo transformacional y el desempeño de los empleados, analizada mediante entrevistas, encuestas y revisión de reportes de desempeño.

Fuente: “Elaboración propia”, siguiendo la guía TFG 2024, Universidad Hispanoamericana.

3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

Para (Lind, 2019), la estrategia para el análisis de los datos es clave, así como su segmentación para determinar cómo será presentada la información ante un jurado, público en general o una población específica.

En el caso de los datos cualitativos se estará trabajando con el análisis FODA, encuestas y entrevistas, se realizarán anotaciones para lograr capturar toda la información que el personal de la empresa pueda suministrar.

Para los datos cuantitativos, se realizarán mediante un análisis por medio de Microsoft Office Excel, tomando en cuenta los datos cualitativos obtenidos, es relevante tabular la información y poder visualizarla de manera gráfica para soportar las conclusiones y el fin de la investigación.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS FODA

Análisis FODA por cuadrantes: Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) - Sucursal Heredia, San José, Costa Rica

De acuerdo con el FODA realizado en la Caja Costarricense del Seguro Social Sucursal de Heredia se obtuvieron conclusiones significativas, las cuales se comentan a continuación:

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) permite identificar los factores internos y externos que afectan a la CCSS en su Sucursal de Heredia, a fin de trazar estrategias para mejorar su desempeño. Este análisis se divide en cuatro cuadrantes: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, y Amenazas.

1. Fortalezas (Factores Internos Positivos):

Infraestructura sólida y presencia local: La sucursal cuenta con una ubicación estratégica en Heredia, lo que permite un acceso fácil a la población circundante.

Reconocimiento institucional: La CCSS es ampliamente reconocida y confiable en Costa Rica, lo que fortalece la percepción pública de la calidad de los servicios de salud.

Cobertura amplia de servicios: Ofrece una amplia gama de servicios de salud y seguridad social, incluyendo atención primaria, hospitalaria y especializada.

Personal capacitado: Profesionales de la salud y administrativos con alta calificación y compromiso hacia el bienestar de los asegurados.

Sistema único de aseguramiento: Proporciona servicios integrales de salud financiados por un modelo solidario que garantiza acceso a todos los asegurados.

Avances en tecnología de información: Digitalización parcial de procesos, como la cita médica en línea y el Expediente Digital Único en Salud (EDUS).

2. Debilidades (Factores Internos Negativos):

Saturación de servicios: Altos tiempos de espera en consultas y procedimientos debido a la alta demanda.

Limitaciones en infraestructura: Instalaciones que pueden estar al límite de su capacidad física.

Burocracia excesiva: Procedimientos administrativos lentos que afectan la eficiencia en la atención y gestión.

Falta de personal: En algunos casos, déficit de médicos especialistas y personal administrativo para cubrir la demanda local.

Desactualización en equipos: Parte del equipo médico puede no estar actualizado para atender procedimientos modernos.

Comunicación interna limitada: Inconsistencias en la coordinación entre diferentes departamentos y niveles de atención.

3. Oportunidades (Factores Externos Positivos):

Crecimiento poblacional controlado: Heredia tiene una población con necesidades de salud específicas, lo que abre oportunidades para programas preventivos y servicios especializados.

Avances tecnológicos disponibles: Posibilidad de implementar tecnologías emergentes en diagnóstico y tratamiento, así como en la gestión administrativa.

Aumento del financiamiento público: Mejoras en la asignación de recursos por parte del gobierno central para fortalecer las sucursales regionales.

Alianzas estratégicas: Posibilidad de establecer convenios con universidades, ONGs y empresas para fortalecer programas de formación y atención.

Demanda de servicios preventivos: Mayor conciencia en la población sobre la importancia de la prevención de enfermedades crónicas y manejo integral.

Proyectos de mejora nacional: Iniciativas gubernamentales para modernizar el sistema de salud, lo que puede beneficiar a la sucursal de Heredia.

4. Amenazas (Factores Externos Negativos):

Crisis económica nacional: Puede disminuir el aporte de los asegurados y aumentar la presión sobre el sistema solidario.

Competencia del sector privado: Algunas personas prefieren servicios privados debido a tiempos de espera más cortos.

Aumento de enfermedades crónicas: Incremento de enfermedades como diabetes e hipertensión que demandan recursos continuos.

Impacto de pandemias: Crisis como el COVID-19 evidencian la fragilidad del sistema frente a emergencias sanitarias.

Desgaste de la percepción pública: Problemas en servicios pueden afectar la confianza de los usuarios en la institución.

Regulaciones legales complejas: Cambios normativos pueden dificultar la implementación de mejoras o aumentar los costos operativos.

Análisis Estratégico por Cuadrantes

Fortalezas + Oportunidades (FO):

Estrategia de expansión de servicios: Aprovechar el reconocimiento institucional y la tecnología disponible para ampliar la oferta de servicios en Heredia.

Inversión en programas preventivos: Usar la infraestructura existente para desarrollar campañas de salud y reducir la saturación.

Fortalezas + Amenazas (FA):

Optimización operativa: Reducir tiempos de espera mediante digitalización y reestructuración interna para enfrentar la competencia privada.

Gestión de crisis: Utilizar la experiencia y profesionalismo del personal para fortalecer la respuesta a emergencias sanitarias.

Debilidades + Oportunidades (DO):

Modernización de infraestructura: Buscar alianzas estratégicas para renovar equipos y ampliar espacios.

Reclutamiento y capacitación: Aprovechar el financiamiento público para contratar personal y actualizar sus habilidades.

Debilidades + Amenazas (DA):

Plan de contingencia: Desarrollar estrategias para mitigar el impacto de emergencias y crisis económicas.

Comunicación efectiva: Mejorar la percepción pública a través de una comunicación más transparente y efectiva.

4.2 RESULTADOS DE ENCUESTA

A continuación, se muestra detalladamente el análisis de la información recolectada por medio de la encuesta realizada a la población de la Caja Costarricense del Seguro Social Sucursal de Heredia. Estos datos permiten identificar tendencias y resultados como parte del proyecto y objetivos desarrollados a inicios del proyecto.

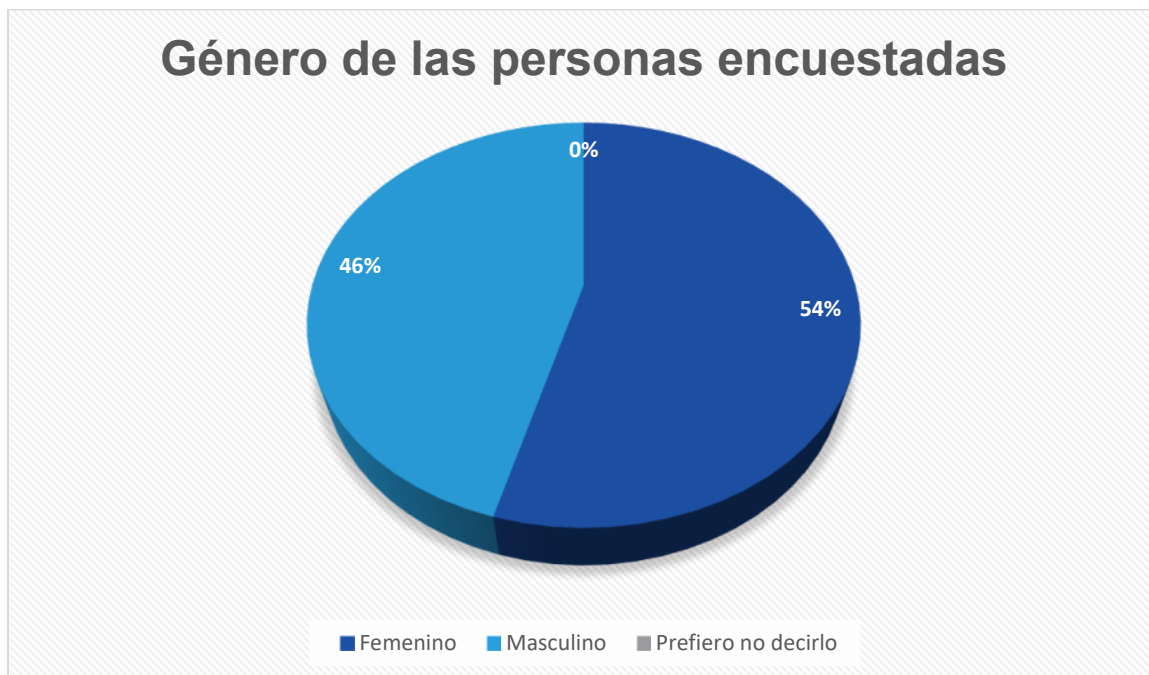
4.2.1 VARIABLE N° 1 – Liderazgo Transformacional

Pregunta 1. Genero de los encuestados.

La encuesta se realiza en un grupo de 46 personas, con un rango de edad según lo establecido, en el siguiente gráfico, se muestra la participación de hombres y mujeres y se representa en el cuadro y grafico de la siguiente manera:

Tabla 4 Genero de los encuestados

Pregunta N° 1		
Tabla 4		
Indicador	Femenino	Masculino
Respuesta	25	21

Gráfico 1 Género de las personas encuestadas

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de la encuesta aplicada.

El gráfico muestra la distribución de género entre 46 personas encuestadas, donde el 54% se identifica como femenino y el 46% como masculino. No se registraron respuestas para la opción "Prefiero no decirlo", lo que indica que los participantes se sintieron cómodos indicando su género. Aunque hay un ligero predominio del género femenino, la diferencia es mínima, lo que refleja un equilibrio relativamente uniforme entre ambos géneros. Este resultado sugiere un entorno de confianza y claridad en la formulación de la pregunta.

Tabla 5 Liderazgo y comunicación de la visión organizacional

Pregunta N° 2
Tabla 5

Indicador	SI	No
Respuesta	18	28

Gráfico 2 Liderazgo y Comunicación de la Visión Organizacional



Fuente: "Elaboración propia", con base a los resultados de la encuesta aplicada.

La gráfica representa las respuestas de 46 personas a la pregunta: "¿Considera que su líder comunica una visión clara y motivadora para el equipo?". El 39% respondió afirmativamente ("Sí"), mientras que el 61% respondió negativamente ("No").

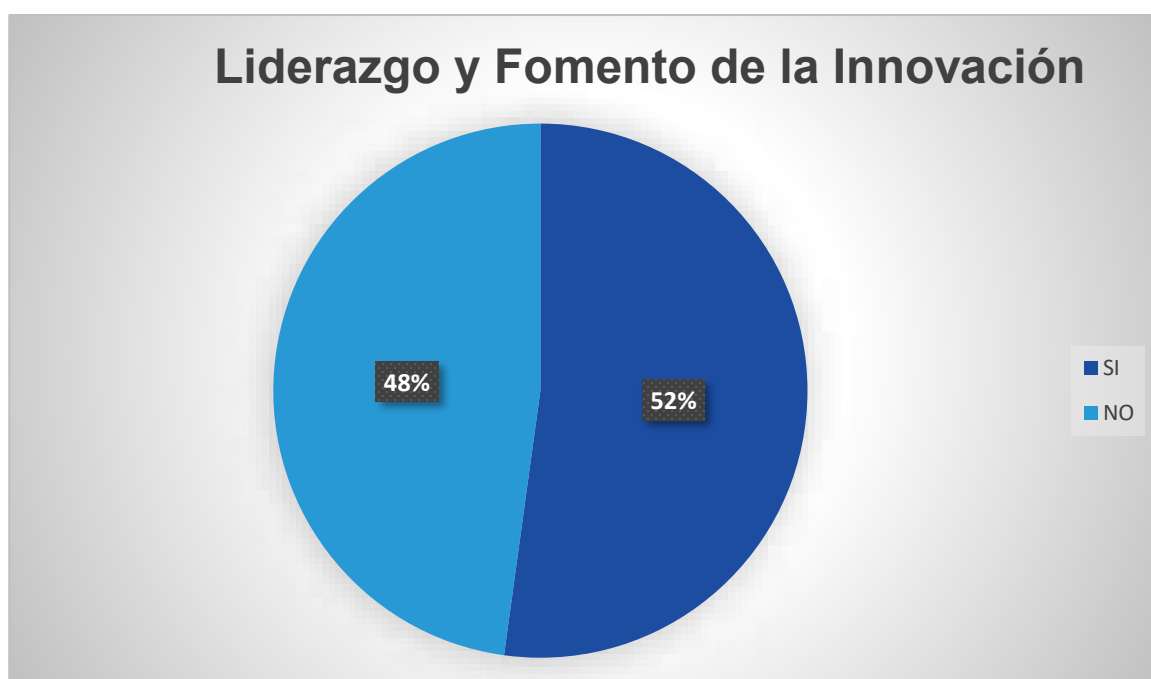
Esto indica que la mayoría de los encuestados perciben una falta de claridad o motivación en la comunicación de la visión por parte de sus líderes. Este resultado puede señalar la necesidad de mejorar las estrategias de liderazgo y comunicación dentro del equipo para aumentar la motivación y alineación con los objetivos organizacionales.

Tabla 6 Liderazgo y fomento de la innovación

Pregunta N° 3
Tabla 6

Indicador	SI	No
Respuesta	24	22

Gráfico 3 Liderazgo y Fomento de la Innovación



Fuente: "Elaboración propia", con base a los resultados de la encuesta aplicada.

Según la Tabla 5, el liderazgo en el fomento de la innovación presenta una percepción dividida entre los colaboradores: 24 respuestas afirmativas (Sí) y 22 negativas (No). Esto indica que, aunque existe un reconocimiento hacia ciertos esfuerzos por parte de los líderes para impulsar la innovación, casi la mitad de los colaboradores no percibe un apoyo suficiente en este ámbito.

El Gráfico 3 visualiza esta polarización, reflejando un equilibrio cercano entre quienes valoran positivamente la promoción de la innovación y quienes no lo hacen. El gráfico nos muestra que un 52% de los entrevistados indican que si se fomenta la innovación y nuevas ideas en el equipo mientras un 48% indica que no.

Tabla 7 Liderazgo y empatía hacia los colaboradores

Pregunta N° 4
Tabla 7

Indicador	SI	No
Respuesta	28	18

Gráfico 4 Liderazgo y Empatía hacia los Colaboradores



Fuente: "Elaboración propia", con base a los resultados de la encuesta aplicada.

La gráfica refleja que el 61% de los colaboradores perciben que su líder demuestra empatía hacia sus necesidades personales y profesionales.

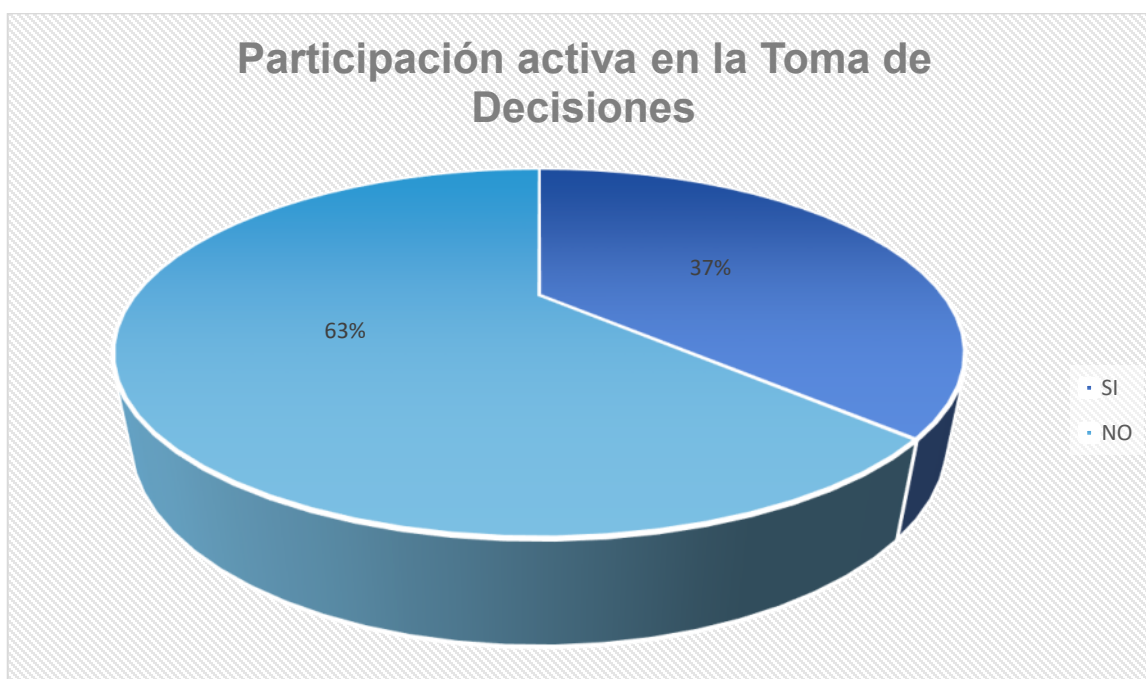
Por otro lado, el 39% de respuestas negativas evidencia una brecha significativa que no debe ser ignorada.

Tabla 8 Participación activa en la toma de decisiones

Pregunta N° 5
Tabla 8

Indicador	SI	No
Respuesta	17	29

Gráfico 5 Participación activa en la Toma de Decisiones



Fuente: "Elaboración propia", con base a los resultados de la encuesta aplicada.

En gráfico, nos muestra que 17 personas indicaron que sí participan activamente en las decisiones lo que equivale a un 37% mientras que 29 respondieron negativamente el cual corresponde al 63%.

Tabla 9 Ética y coherencia con los valores organizacionales

Pregunta N° 6
Tabla 9

Indicador	SI	No
Respuesta	23	23

Gráfico 6 Ética y coherencia con los valores organizacionales



Fuente: "Elaboración propia", con base a los resultados de la encuesta aplicada.

En la Pregunta N° 6, referente a si los encuestados creen que su líder se comporta de manera ética y consistente con los valores organizacionales, los resultados muestran una equidad en las respuestas. Con 23 personas respondiendo afirmativamente correspondiendo al 50% y 23 respondiendo negativamente, se evidencia una división igualitaria en la percepción de la ética y coherencia de los líderes con los valores de la organización.

Tabla 10 Reconocimiento y valoración del desempeño individual

Pregunta N° 7
Tabla 10

Indicador	SI	No
Respuesta	18	28

Gráfico 7 Reconocimiento y valoración del desempeño individual

Fuente: "Elaboración propia", con base a los resultados de la encuesta aplicada.

En la Pregunta N° 7, sobre si los colaboradores sienten que su líder reconoce y valora sus logros individuales, los resultados reflejan una notable disparidad entre las respuestas afirmativas y negativas. Con 18 (39%) personas indicando que sí sienten el reconocimiento y la valoración de sus logros, frente a 28 (61%) que consideran que no reciben tal reconocimiento, se muestra una tendencia mayoritaria hacia la percepción negativa en cuanto al liderazgo en este aspecto.

Tabla 11 Desarrollo de habilidades y apoyo del liderazgo

Pregunta N° 8
Tabla 11

Indicador	SI	No
Respuesta	26	20

Gráfico 8 Desarrollo de habilidades y apoyo del liderazgo



Fuente: "Elaboración propia", con base a los resultados de la encuesta aplicada.

En el análisis del gráfico y la tabla relacionados con la pregunta N° 8 sobre el desarrollo de habilidades y el apoyo del liderazgo, se observa que un total de 26 personas (el 57%) indican que sí han recibido orientación y apoyo continuo por parte de su líder, mientras que 20 personas (el 43%) no lo han recibido.

Tabla 12 Liderazgo ejemplar y su impacto en la cultura organizacional

Pregunta N° 9
Tabla 12

Indicador	SI	No
Respuesta	22	24

Gráfico 9 Liderazgo ejemplar y su impacto en la cultura organizacional



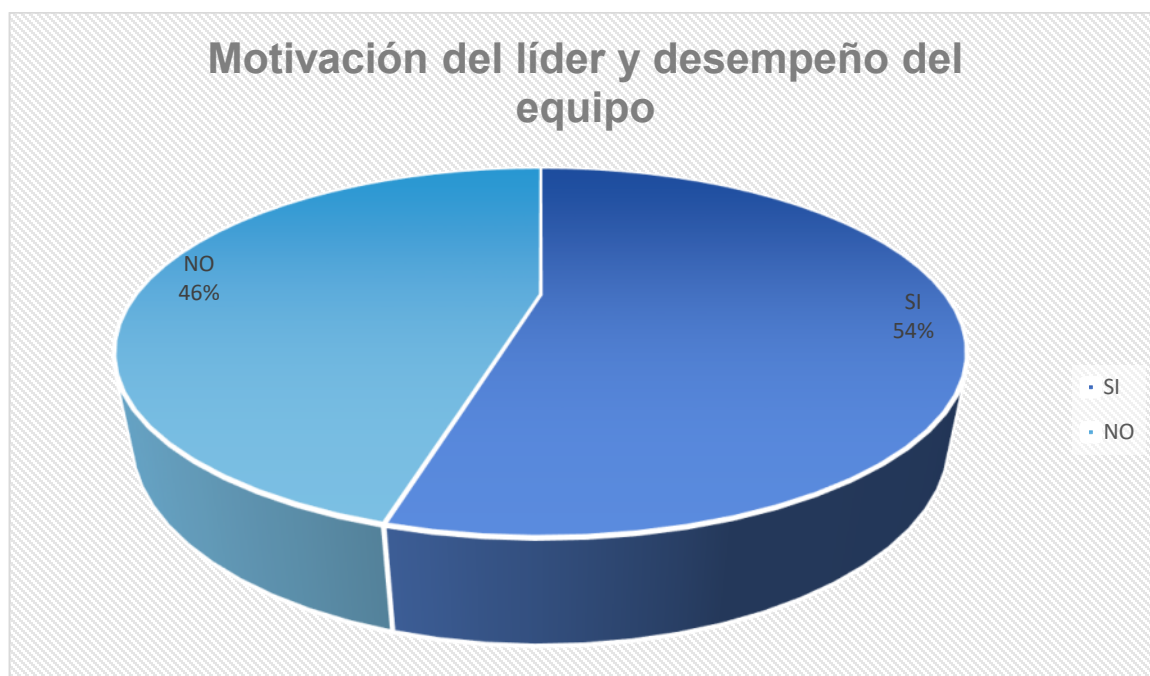
Fuente: "Elaboración propia", con base a los resultados de la encuesta aplicada.

El análisis de los resultados de la pregunta N° 9, sobre si los empleados consideran a su líder como un ejemplo a seguir en términos de comportamiento y profesionalismo, revela una división casi equitativa en las respuestas. Un total de 22 personas (el 47.8%) consideran que su líder actúa como un ejemplo a seguir, mientras que 24 personas (52.2%) indican lo contrario.

Tabla 13 Motivación del líder y desempeño del equipo

Pregunta N° 10
Tabla 13

Indicador	SI	No
Respuesta	25	21

Gráfico 10 Motivación del líder y desempeño del equipo

Fuente: "Elaboración propia", con base a los resultados de la encuesta aplicada.

En el análisis de los resultados de la pregunta sobre si el líder motiva al equipo a alcanzar metas desafiantes y superar expectativas, se observa que 25 personas (el 54%) responden afirmativamente, mientras que 21 personas (el 46%) indican que no perciben esta motivación.

4.2.2 VARIABLE N° 2 – Satisfacción laboral y Compromiso laboral

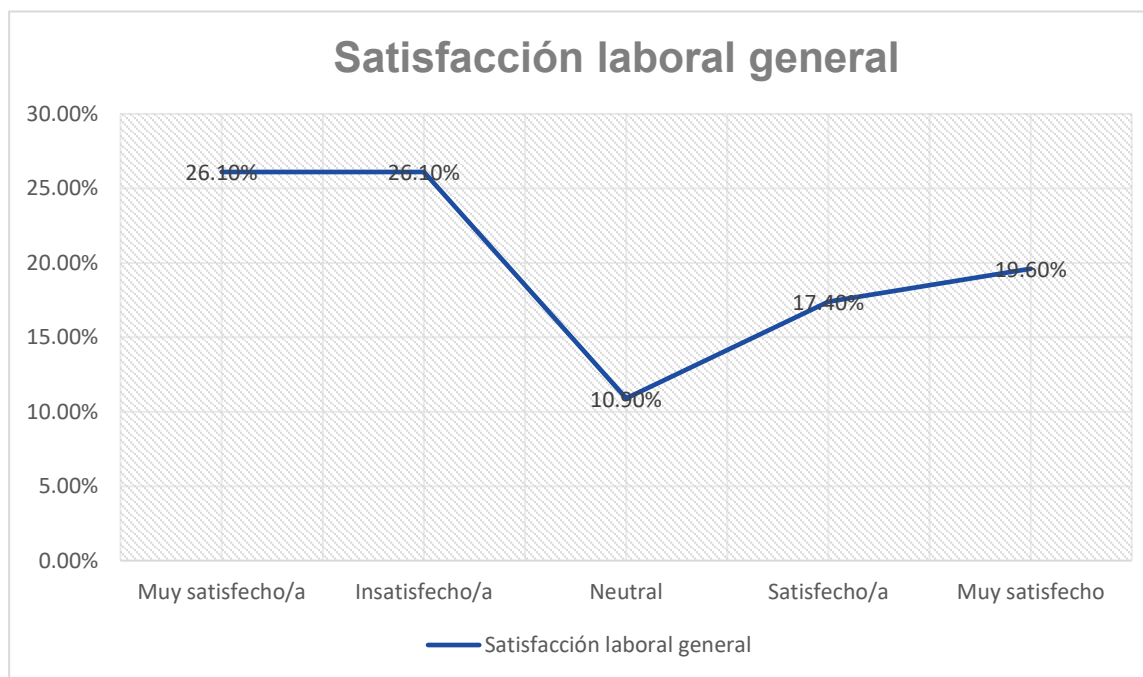
La variable #2 busca analizar una visión integral de cómo el liderazgo transformacional impacta tanto en la satisfacción laboral como en el compromiso de los empleados, permitiendo medir la relación entre estos factores en el contexto de la sucursal de Heredia

Tabla 14 Satisfacción laboral general

Pregunta N° 11
Tabla 14

Indicador	Absoluto	Relativo
Muy satisfecho/a	12	26.1%
Insatisfecho/a	12	26.1%
Neutral	5	10.9%
Satisfecho/a	8	17.4%
Muy satisfecho	9	19.6%

Gráfico 11 Satisfacción laboral general



Fuente: "Elaboración propia", con base a los resultados de la encuesta aplicada.

El gráfico mostrado anteriormente refleja una distribución de respuestas sobre la satisfacción laboral general en relación con la pregunta N° 11. Los resultados indican que el 26.1% de los encuestados se sienten muy satisfechos o insatisfechos, lo que sugiere una polarización en la percepción de satisfacción laboral. Un 10.9% de los participantes se encuentran en una posición neutral.

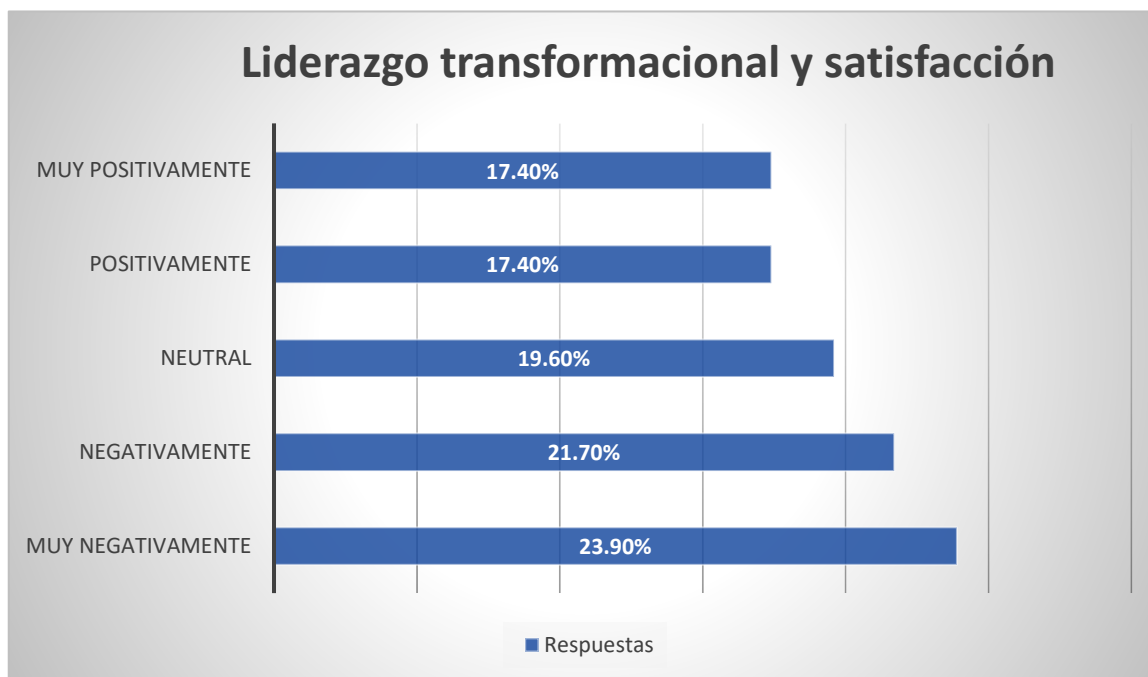
A pesar de esta polarización, se observa que un 17.4% se siente satisfecho y un 19.6% muy satisfecho.

Tabla 15 Liderazgo transformacional y satisfacción

Pregunta N° 12

Tabla 15

Indicador	Absoluto	Relativo
Muy negativamente	11	23.9%
Negativamente	10	21.7%
Neutral	9	19.6%
Positivamente	8	17.4%
Muy positivamente	8	17.4%

Gráfico 12 Liderazgo transformacional y satisfacción

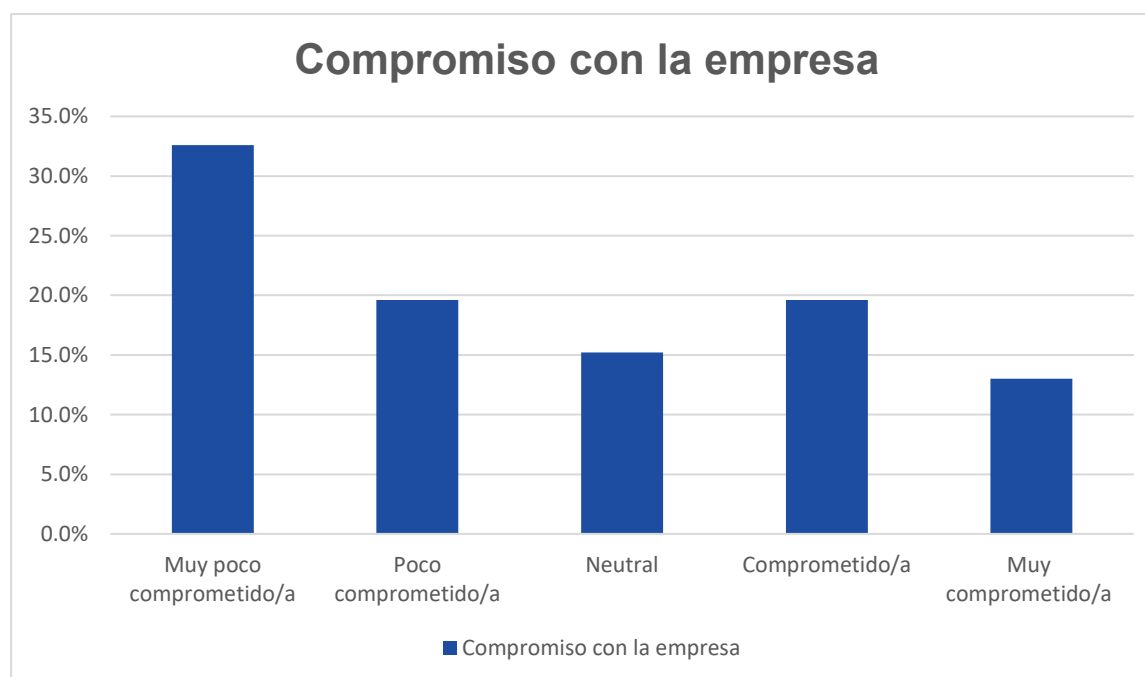
Fuente: "Elaboración propia", con base a los resultados de la encuesta aplicada.

El gráfico anterior nos refleja la percepción de los encuestados sobre la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral. Se observa que un 45.6% percibe este tipo de liderazgo de manera negativa (23.9% muy negativamente y 21.7% negativamente).

Por otro lado, el 34.8% de los encuestados tiene una percepción positiva, ya que el 17.4% lo ve positivamente y otro 17.4% muy positivamente. La neutralidad, representada por el 19.6%, indica que casi una quinta parte de los participantes no percibe ni efectos negativos ni positivos.

Tabla 16 Compromiso con la empresa**Pregunta N° 13****Tabla 16**

Indicador	Absoluto	Relativo
Muy poco comprometido/a	15	32.6%
Poco comprometido/a	9	19.6%
Neutral	7	15.2%
Comprometido/a	9	19.6%
Muy comprometido/a	6	13%

Gráfico 13 Compromiso con la empresa

Fuente: "Elaboración propia", con base a los resultados de la encuesta aplicada.

Según el gráfico anterior nos indica sobre el compromiso con la empresa, el 52.2% de los encuestados se siente poco o muy poco comprometido (32.6% muy poco comprometido y 19.6% poco comprometido).

Por otro lado, solo el 32.6% de los participantes se siente comprometido o muy comprometido (19.6% comprometido y 13% muy comprometido). El 15.2% se mantiene neutral.

Tabla 17 Reconocimiento y motivación

Pregunta N° 14
Tabla 17

Indicador	Absoluto	Relativo
Nunca	9	19.6%
Rara vez	8	17.4%
A veces	9	19.6%
Frecuentemente	13	28.3%
Siempre	7	15.2%

Gráfico 14 Reconocimiento y motivación



Fuente: "Elaboración propia", con base a los resultados de la encuesta aplicada.

El gráfico anterior muestra que una mayoría relativa de los encuestados (28.3%) percibe que recibe reconocimiento con frecuencia. Sin embargo, solo un 15.2% siente que es reconocido siempre.

Por otro lado, el 37% percibe que rara vez o nunca recibe reconocimiento (17.4% rara vez y 19.6% nunca), mientras que el 19.6% indica que sucede a veces.

Tabla 18 Oportunidades de desarrollo

Pregunta N° 15

Tabla 18

Indicador	Absoluto	Relativo
No ha creado oportunidades	12	26.1%
Ha creado pocas oportunidades	7	15.2%
Oportunidades neutrales	12	26.1%
Ha creado buenas oportunidades	6	13%
Ha creado muchas oportunidades	9	19.6%

Gráfico 15 Oportunidades de desarrollo

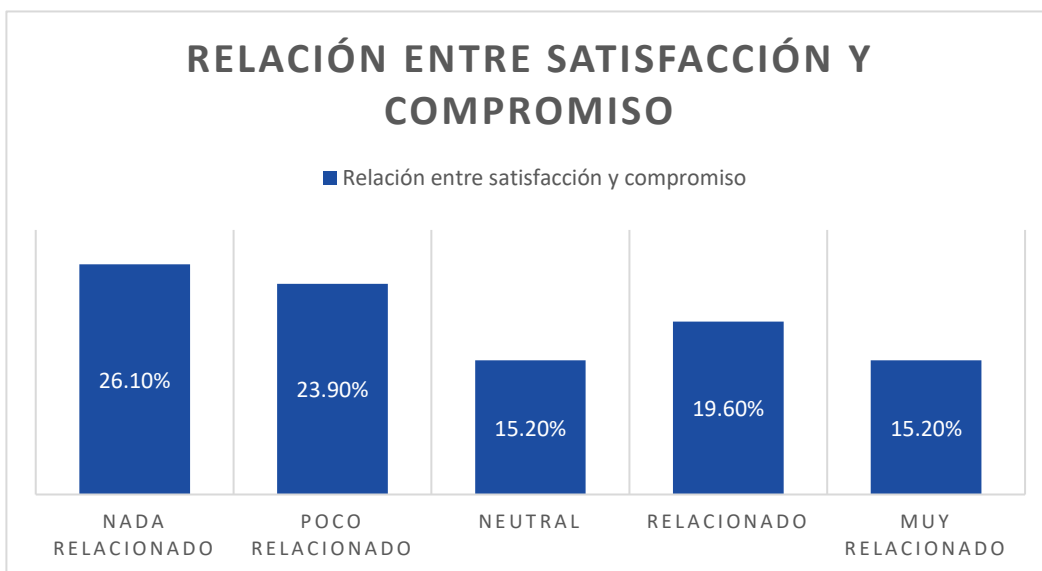
Fuente: "Elaboración propia", con base a los resultados de la encuesta aplicada.

Del gráfico anterior podemos identificar que el 26.1% de los encuestados considera que la empresa no ha creado oportunidades de desarrollo, mientras que otro 26.1% las califica como neutrales. Esto representa una mayoría significativa (52.2%) que percibe una falta de impulso en este ámbito.

Por otro lado, el 32.6% de los encuestados señala que la empresa ha creado buenas (13%) o muchas oportunidades (19.6%).

Tabla 19 Relación entre satisfacción y compromiso**Pregunta N° 16****Tabla 19**

Indicador	Absoluto	Relativo
Nada relacionado	12	26.1%
Poco relacionado	11	23.9%
Neutral	7	15.2%
Relacionado	9	19.6%
Muy relacionado	7	15.2%

Gráfico 16 Relación entre satisfacción y compromiso

Fuente: "Elaboración propia", con base a los resultados de la encuesta aplicada.

El gráfico anterior muestra que un 50% de los encuestados percibe que la satisfacción laboral está poco o nada relacionada con su nivel de compromiso (26.1% nada relacionado y 23.9% poco relacionado).

Por otro lado, un 34.8% considera que hay una relación positiva, ya que el 19.6% lo percibe como relacionado y el 15.2% como muy relacionado. El 15.2% restante se mantiene neutral.

4.2.3 VARIABLE N° 3 – Desempeño Laboral y Liderazgo Transformacional

La variable #3 busca determinar la relación entre el liderazgo transformacional y los indicadores de desempeño de las personas colaboradoras en la sucursal de la Caja Costarricense del Seguro Social en Heredia.

Indicadores de Desempeño Propuestos:

→ Productividad Individual: Cantidad de tareas completadas dentro de los plazos establecidos.

- Cumplimiento de Metas: Grado en que los objetivos individuales y del equipo se alcanzan.
- Satisfacción Laboral: Percepción del bienestar y la motivación de los colaboradores.
- Trabajo en Equipo: Nivel de cooperación y colaboración entre los miembros del equipo.
- Calidad del Servicio: Evaluación de la atención brindada a los usuarios, basada en su satisfacción.

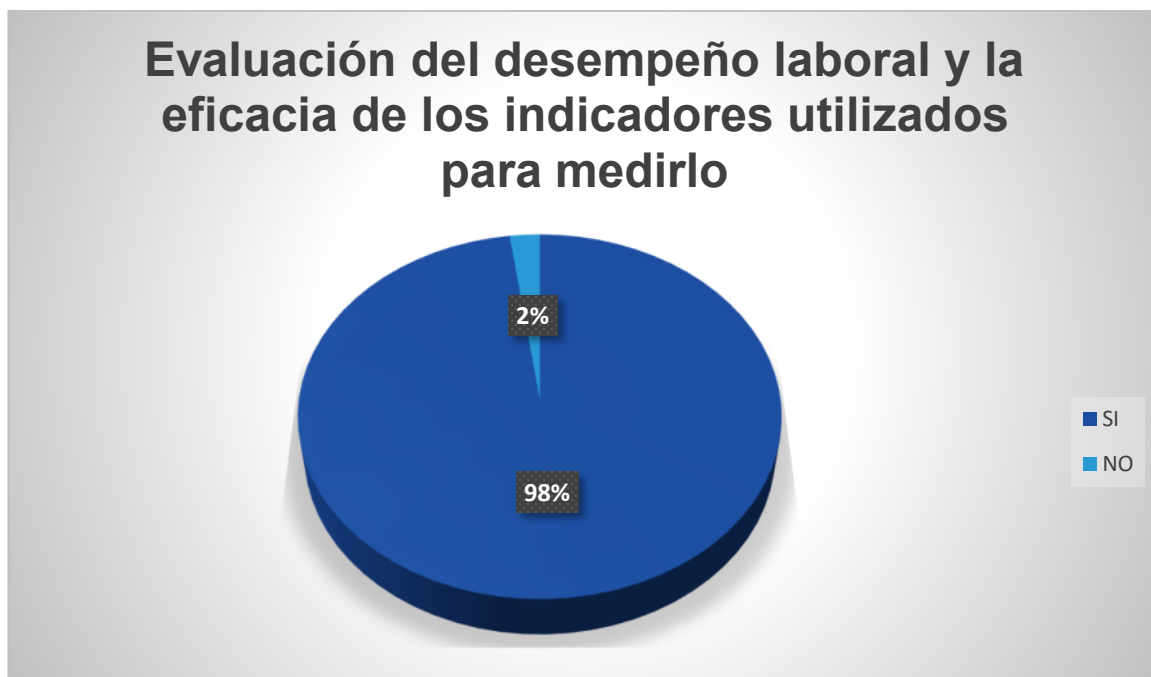
Tabla 20 Evaluación del desempeño laboral y la eficacia de los indicadores utilizados para medirlo

Pregunta N° 17

Tabla 20

Indicador	Absoluto	Relativo
SI	45	98%
NO	1	2%

Gráfico 17 Evaluación del desempeño laboral y la eficacia de los indicadores utilizados para medirlo

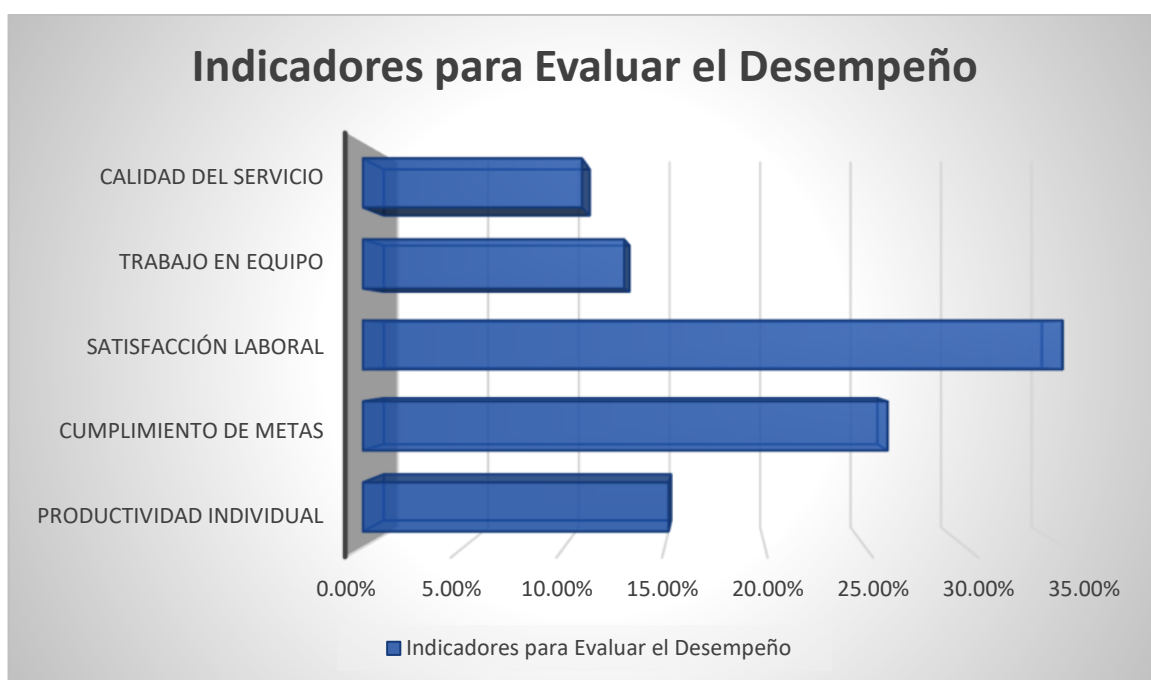


Fuente: "Elaboración propia", con base a los resultados de la encuesta aplicada.

En el gráfico anterior se presenta un análisis sobre la evaluación del desempeño laboral y la eficacia de los indicadores utilizados para medirlo. De acuerdo con la tabla 19, un 98% de los encuestados considera que los indicadores empleados para evaluar el desempeño laboral son efectivos, mientras que solo un 2% opina lo contrario.

Tabla 21 Indicadores para Evaluar el Desempeño**Pregunta N° 18****Tabla 21**

Indicador	Absoluto	Relativo
Productividad Individual	7	15.2%
Cumplimiento de Metas	12	26.1%
Satisfacción Laboral	16	34.8%
Trabajo en Equipo	6	13%
Calidad del Servicio	5	10.9%

Gráfico 18 Indicadores para Evaluar el Desempeño

Fuente: "Elaboración propia", con base a los resultados de la encuesta aplicada.

Los resultados presentados en la tabla sobre los indicadores de desempeño reflejan las diferentes áreas evaluadas en la organización. El indicador con mayor porcentaje es la "Satisfacción Laboral", con un 34.8% de los encuestados considerándolo un factor clave en la medición del desempeño.

En segundo lugar, el "Cumplimiento de Metas" ocupa un 26.1%, lo que destaca la importancia de alcanzar objetivos establecidos como una medida significativa del desempeño individual.

Por otro lado, indicadores como "Productividad Individual" (15.2%), "Trabajo en Equipo" (13%) y "Calidad del Servicio" (10.9%) muestran una distribución más dispersa

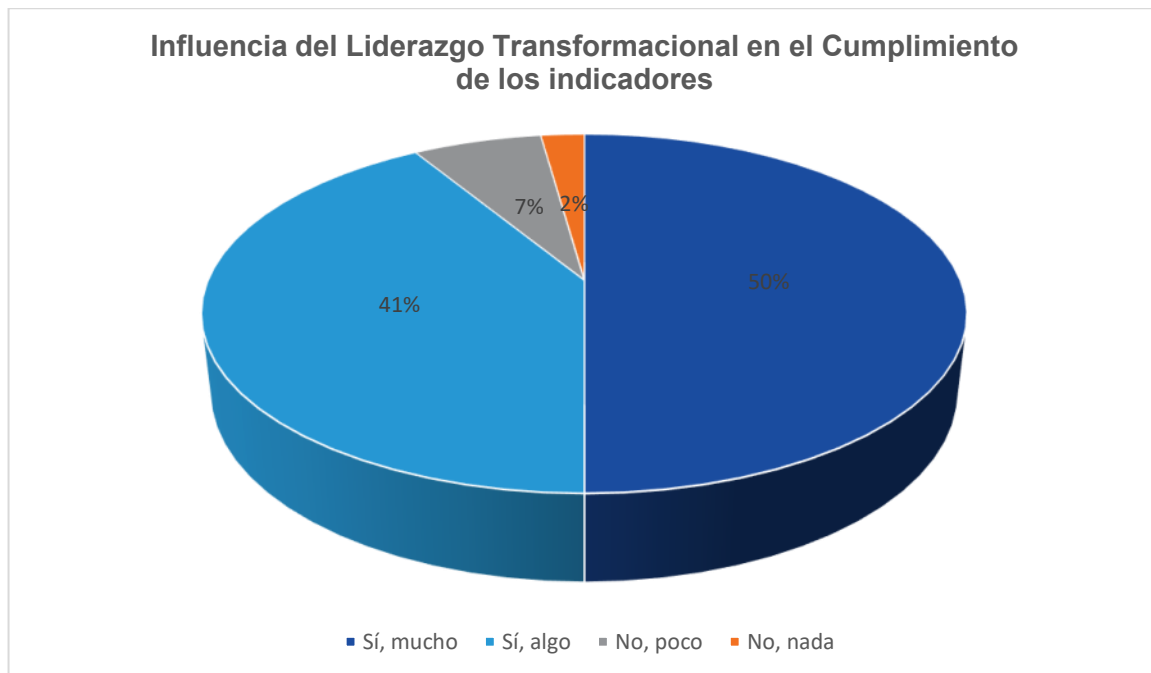
Tabla 22 Influencia del Liderazgo Transformacional en el Cumplimiento de los indicadores

Pregunta N° 19

Tabla 22

Indicador	Absoluto	Relativo
Sí, mucho	23	50%
Sí, algo	19	41.3%
No, poco	3	6.5%
No, nada	1	2.2%

Gráfico 19 Influencia del Liderazgo Transformacional en el Cumplimiento de los indicadores



Fuente: "Elaboración propia", con base a los resultados de la encuesta aplicada.

Según el gráfico mostrado el 50% de los encuestados indicó que la afirmación es cierta "mucho", lo que refleja una percepción positiva y sólida respecto al aspecto evaluado. Además, un 41.3% respondió "sí, algo", lo que sugiere que, aunque de manera menos intensa, una proporción considerable de los participantes también considera que la afirmación es en parte cierta. En conjunto, estos dos grupos representan un 91.3% de respuestas afirmativas, lo que resalta un consenso significativo en la evaluación.

Por otro lado, las respuestas negativas son mucho menores. Solo un 6.5% consideró que la afirmación es "poco" cierta, y un 2.2% respondió "no, nada", lo que indica que una pequeña fracción de los encuestados no está de acuerdo con la afirmación.

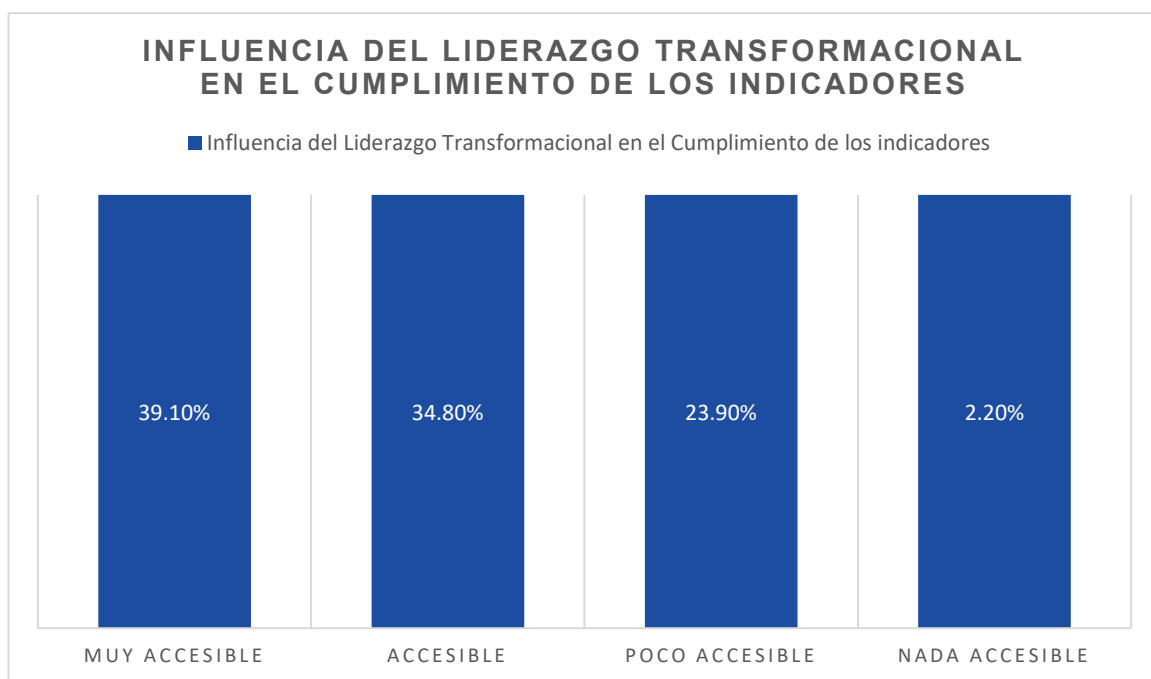
Tabla 23 Influencia del Liderazgo Transformacional en el Cumplimiento de los indicadores

Pregunta N° 20

Tabla 23

Indicador	Absoluto	Relativo
Muy accesible	18	39.1%
Accesible	16	34.8%
Poco accesible	11	23.9%
Nada accesible	1	2.2%

Gráfico 20 Influencia del Liderazgo Transformacional en el Cumplimiento de los indicadores



Fuente: "Elaboración propia", con base a los resultados de la encuesta aplicada.

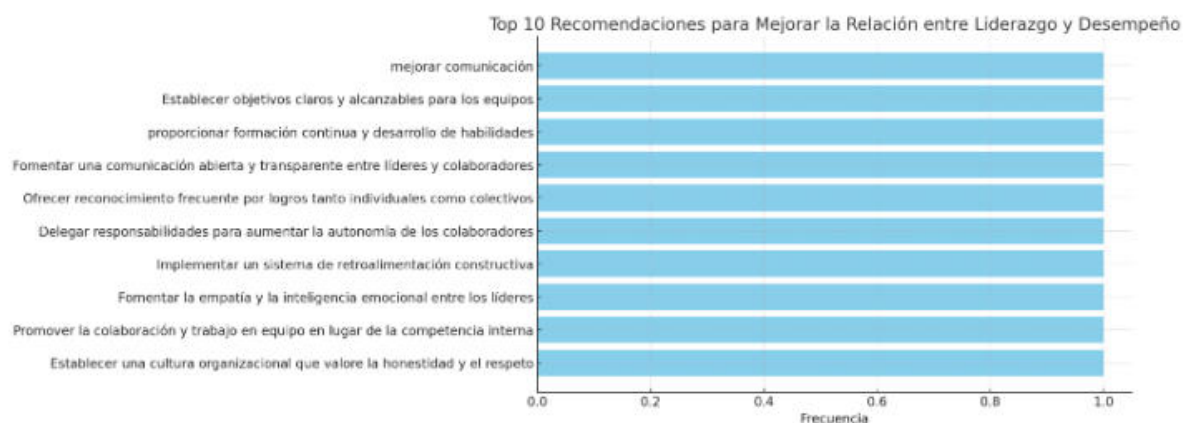
Los resultados del gráfico reflejan una mayoría que considera que el acceso es favorable. El 39.1% de los encuestados calificó el acceso como "muy accesible", lo que indica una percepción positiva considerable sobre la facilidad de acceso a los recursos o servicios

evaluados. Además, un 34.8% lo consideró "accesible", lo que refuerza la idea de que la mayoría de los participantes percibe que el acceso es adecuado, aunque no necesariamente excelente. En conjunto, estas dos categorías suman un 73.9%, lo que sugiere que más de las tres cuartas partes de los encuestados están satisfechos con el acceso.

Por otro lado, un 23.9% de los participantes percibe que el acceso es "poco accesible", lo que indica que una proporción significativa, aunque menor, encuentra dificultades en este aspecto. Finalmente, un 2.2% considera que el acceso es "nada accesible", lo que refleja una pequeña fracción de encuestados que tienen una percepción completamente negativa.

Pregunta N°21 Recomendaciones para mejorar la relación entre el liderazgo y el desempeño en la sucursal

Gráfico 21 Recomendaciones para mejorar la relación entre el liderazgo y el desempeño en la sucursal



Fuente: "Elaboración propia", con base a los resultados de la encuesta aplicada.

El gráfico muestra las 10 recomendaciones más frecuentes de los 46 encuestados para mejorar la relación entre el liderazgo y el desempeño en la sucursal. Las recomendaciones más destacadas incluyen mejorar la comunicación, establecer objetivos claros, ofrecer formación

continua, fomentar el trabajo en equipo, y proporcionar reconocimiento frecuente. Estas respuestas reflejan una fuerte inclinación hacia la mejora de la comunicación y el apoyo al desarrollo profesional, lo que puede fortalecer la relación entre los líderes y los colaboradores.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

Concluida nuestra aplicación de las herramientas para la obtención de los datos y con el análisis de nuestro flujo de caja, nos da la satisfacción de ver resultados positivos los cuales pueden llevar a la viabilidad del proyecto.

5.1 VARIABLE N 1 Analizar las características del liderazgo transformacional presentes en las personas encargadas de área de la sucursal de la Caja Costarricense del Seguro Social en Heredia durante el primer cuatrimestre del 2025.

Hallazgo 1

Los resultados reflejan una brecha significativa en la percepción de la comunicación de la visión organizacional, ya que una mayoría de los colaboradores considera que sus líderes no transmiten de manera clara y motivadora la dirección estratégica del equipo. Este hallazgo destaca una debilidad en la dimensión de "influencia idealizada" del liderazgo transformacional, fundamental para generar confianza y alineamiento. La discrepancia podría estar relacionada con una falta de capacitación en habilidades comunicativas entre los líderes, lo que plantea una necesidad urgente de intervención para mejorar este aspecto crítico del liderazgo.

Hallazgo 2

Un 61% de los encuestados percibe que sus líderes demuestran empatía, lo que es consistente con la dimensión de "consideración individualizada" del liderazgo transformacional. Sin embargo, el 39% restante que no percibe empatía sugiere un área de oportunidad para fortalecer esta habilidad. Este hallazgo resalta la importancia de fomentar prácticas que refuercen la conexión emocional entre los líderes y sus colaboradores, dado que estudios previos asocian la empatía con mayores niveles de compromiso y satisfacción laboral.

Hallazgo 3

La falta de reconocimiento percibida por la mayoría de los colaboradores evidencia una discrepancia con los principios del liderazgo transformacional, que destacan la importancia de valorar y reforzar los logros individuales para motivar y desarrollar a los colaboradores. Este resultado sugiere que, aunque algunos elementos del liderazgo transformacional se implementan en la organización, el reconocimiento no se está gestionando de manera efectiva. Abordar esta carencia es esencial para incrementar la motivación y mejorar los indicadores de desempeño.

Hallazgo 4

La percepción dividida respecto a la ética y coherencia de los líderes con los valores organizacionales señala un área crítica que requiere atención. La falta de consistencia en la conducta ética puede erosionar la confianza y la credibilidad del liderazgo, aspectos esenciales en la dimensión de "influencia idealizada". Este hallazgo sugiere la necesidad de desarrollar iniciativas que refuercen la alineación entre las acciones de los líderes y los valores de la organización para consolidar un liderazgo transformacional auténtico y confiable.

5.2 VARIABLE N 2 Analizar el nivel de satisfacción y compromiso laboral de las personas colaboradoras en relación con el liderazgo transformacional ejercido en la sucursal durante el primer cuatrimestre del 2025.

Hallazgo 1

Los datos reflejan una notable polarización en la satisfacción laboral general. Un 26.1% de los colaboradores se identifica como muy satisfecho, mientras que un porcentaje igual reporta insatisfacción. Este contraste sugiere que las experiencias laborales en la sucursal son influenciadas por una diversidad de factores, desde condiciones organizacionales hasta estilos de liderazgo. Los niveles intermedios y las posiciones neutrales restantes evidencian áreas de oportunidad para fomentar experiencias laborales más positivas. Estos resultados coinciden con estudios que destacan la influencia heterogénea del ambiente laboral en la satisfacción individual.

Hallazgo 2

Un hallazgo significativo es la percepción predominantemente negativa del impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral, con un 45.6% de los encuestados indicando efectos negativos o muy negativos, frente a un 34.8% que tiene una percepción positiva. Esto contrasta con la teoría del liderazgo transformacional, que lo posiciona como un factor clave para elevar la satisfacción al inspirar confianza y claridad. La disparidad en las percepciones puede ser indicativa de una implementación inconsistente o parcial de los principios transformacionales, como la comunicación de la visión o el reconocimiento.

Hallazgo 3

El análisis del compromiso laboral revela que más de la mitad de los colaboradores (52.2%) se sienten poco o muy poco comprometidos con la empresa. Este indicador es preocupante y señala un desajuste entre los objetivos organizacionales y las motivaciones individuales. Factores como la percepción de escaso reconocimiento y falta de oportunidades de desarrollo, observados en otros indicadores, parecen estar estrechamente vinculados con esta falta de compromiso. Este resultado refuerza la importancia del alineamiento entre las prácticas de liderazgo y las necesidades del personal para consolidar un mayor nivel de compromiso.

Hallazgo 4

Los datos sobre la relación entre satisfacción laboral y compromiso muestran una división significativa: un 50% de los colaboradores percibe poca o ninguna relación, mientras que un 34.8% identifica una conexión positiva. Esta percepción ambivalente evidencia que, aunque algunos colaboradores reconocen el impacto de la satisfacción en su compromiso, una proporción considerable no percibe este vínculo de manera clara. Este hallazgo sugiere que la experiencia laboral en la sucursal no siempre traduce mejoras en la satisfacción en un aumento tangible del compromiso, lo que podría estar relacionado con una desconexión entre las iniciativas organizacionales y las expectativas del personal.

5.3 VARIABLE N 3 Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y los indicadores de desempeño de las personas colaboradoras en la sucursal de la Caja Costarricense del Seguro Social en Heredia durante el primer cuatrimestre del 2025.

Hallazgo 1

El 98% de los colaboradores considera que los indicadores utilizados para evaluar el desempeño laboral son efectivos, validando la pertinencia de las métricas seleccionadas: productividad individual, cumplimiento de metas, satisfacción laboral, trabajo en equipo y calidad del servicio. No obstante, la marcada priorización subjetiva de la satisfacción laboral (34.8%) y el cumplimiento de metas (26.1%) sobre otros indicadores, como calidad del servicio (10.9%), refleja diferencias en cómo se perciben estas métricas según las experiencias individuales y el contexto organizacional.

Hallazgo 2

El liderazgo transformacional es percibido como un factor clave en el cumplimiento de los indicadores de desempeño, con un 91.3% de los encuestados reportando una influencia positiva (“mucho” o “algo”). Este hallazgo respalda teorías que vinculan este estilo de liderazgo con mejoras en el desempeño, al motivar y comprometer al equipo mediante estrategias como la inspiración y el estímulo intelectual. Sin embargo, el 8.7% que percibe una influencia “poca” o “nula” evidencia la necesidad de explorar factores que puedan limitar la efectividad de este enfoque en ciertos casos.

Hallazgo 3

Aunque el 73.9% de los colaboradores describe el acceso a los recursos como “muy accesible” o “accesible”, un 23.9% lo considera “poco accesible”. Estas limitaciones percibidas podrían impactar negativamente en el desempeño laboral y moderar el impacto positivo del liderazgo transformacional. La accesibilidad a los recursos surge como un

componente crítico para maximizar el entorno de trabajo y garantizar el logro de los objetivos organizacionales.

Hallazgo 4

Las recomendaciones de los colaboradores destacan la importancia de mejorar aspectos como la comunicación, la motivación y el reconocimiento. Estas áreas, aunque alineadas con los principios del liderazgo transformacional, evidencian brechas en su implementación. La identificación de estas áreas de mejora resalta el potencial de este modelo de liderazgo para optimizar aún más el desempeño laboral si se aborda de manera integral y estratégica, considerando tanto las fortalezas actuales como las percepciones de los colaboradores.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones basadas en la información estudiada y recopilada a lo largo de esta investigación. Asimismo, se presentan las limitaciones enfrentadas en el desarrollo del trabajo.

6.1.1 Conclusión objetivo general

El análisis realizado evidencia que el liderazgo transformacional tiene una afectación relevante en el desempeño de las personas colaboradoras de la sucursal de la Caja Costarricense del Seguro Social en Heredia durante el primer cuatrimestre del 2025. Sin embargo, la implementación de este estilo de liderazgo muestra áreas de fortaleza y debilidades. Por un lado, las dimensiones como la "consideración individualizada" y el "estímulo intelectual" han generado percepciones positivas entre los colaboradores, resaltando la capacidad de los líderes para inspirar confianza y promover un ambiente favorable para el desempeño. Por otro lado, aspectos como la comunicación de la visión organizacional y el reconocimiento de los logros individuales presentan desafíos significativos que afectan el alineamiento y la motivación del personal.

La percepción sobre la satisfacción y el compromiso laboral refleja una polarización entre los colaboradores. Si bien algunos consideran que el liderazgo transformacional ha contribuido positivamente a mejorar su experiencia laboral, otros señalan que la falta de consistencia en la implementación de sus principios clave ha limitado su impacto. Factores como el reconocimiento insuficiente, las oportunidades de desarrollo y la accesibilidad a

recursos necesarios surgen como elementos críticos que influyen en los niveles de satisfacción y compromiso, condicionando su relación con el desempeño laboral.

En términos de desempeño, los colaboradores validan la pertinencia de los indicadores utilizados, aunque la priorización de algunos sobre otros refleja diferencias en las percepciones individuales y contextuales. A pesar de que el liderazgo transformacional es ampliamente reconocido como un facilitador del desempeño, la existencia de barreras como la accesibilidad a recursos y las inconsistencias en la aplicación de prácticas clave limitan su efectividad total. Para maximizar los resultados, es fundamental abordar estas brechas, reforzando un liderazgo transformacional auténtico que logre alinear las metas organizacionales con las expectativas y necesidades del equipo.

6.1.2 Conclusiones objetivos específicos

6.1.2.1 Se logró analizar las características del liderazgo transformacional presentes en las personas encargadas de área de la sucursal de la Caja Costarricense del Seguro Social en Heredia durante el primer cuatrimestre del 2025.

Por medio del análisis, se logró analizar las características del liderazgo transformacional en la investigación evidencian que existen áreas clave de mejora en el liderazgo transformacional dentro de la sucursal de la Caja Costarricense del Seguro Social en Heredia. La comunicación de la visión organizacional, fundamental para alinear al equipo con los objetivos estratégicos, presenta una brecha significativa, ya que los colaboradores consideran que sus líderes no logran transmitir de manera clara ni motivadora la dirección del equipo. Esto pone de manifiesto la

necesidad urgente de capacitar a los líderes en habilidades comunicativas, a fin de fortalecer la confianza y el alineamiento organizacional, elementos esenciales del liderazgo transformacional.

En cuanto a la empatía, se observa que, aunque la mayoría de los colaboradores percibe una conexión emocional con sus líderes, una proporción significativa no comparte esta percepción. Esto sugiere que aún hay espacio para mejorar la consideración individualizada, un componente central del liderazgo transformacional. Reforzar esta habilidad no solo fomentaría una mayor conexión entre líderes y colaboradores, sino que también contribuiría a aumentar el compromiso y la satisfacción laboral, impactando positivamente en el desempeño.

Finalmente, la falta de reconocimiento por parte de los líderes y la percepción dividida sobre la coherencia ética con los valores organizacionales apuntan a inconsistencias en la implementación de los principios del liderazgo transformacional. La ausencia de un reconocimiento efectivo limita la motivación y el desarrollo de los colaboradores, mientras que las dudas sobre la ética de los líderes pueden erosionar la confianza y credibilidad, aspectos fundamentales para generar un liderazgo transformacional auténtico. Estos aspectos requieren atención para fortalecer el desempeño de los colaboradores y consolidar una cultura organizacional alineada con los principios del liderazgo transformacional.

6.1.2.2 Se logró analizar el nivel de satisfacción y compromiso laboral de las personas colaboradoras en relación con el liderazgo transformacional ejercido en la sucursal durante el primer cuatrimestre del 2025.

En conclusión, los resultados obtenidos sobre la satisfacción y el compromiso laboral en relación con el liderazgo transformacional en la sucursal de la Caja Costarricense del Seguro Social en Heredia muestran una considerable polarización entre los colaboradores. Algunos se sienten muy satisfechos, mientras que otros reportan insatisfacción, lo que refleja la diversidad de experiencias laborales dentro de la organización. Esta dualidad sugiere que factores como las condiciones organizacionales y el estilo de liderazgo tienen un impacto variado en la percepción de los colaboradores, lo que presenta una oportunidad para mejorar el entorno laboral y fomentar experiencias más positivas.

La percepción mayoritariamente negativa sobre el impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral contrasta con los postulados teóricos que posicionan este estilo de liderazgo como un motor clave para elevar la satisfacción. La implementación inconsistente de prácticas fundamentales del liderazgo transformacional, como la comunicación clara de la visión y el reconocimiento efectivo, parece ser un factor que influye en esta percepción negativa. Esta disparidad resalta la necesidad de una ejecución más coherente de los principios transformacionales para generar un impacto positivo en la satisfacción de los colaboradores.

En cuanto al compromiso laboral, más de la mitad de los colaboradores se siente poco comprometido, lo que sugiere un desajuste entre los objetivos organizacionales y las motivaciones individuales. La falta de reconocimiento y de oportunidades de desarrollo están estrechamente vinculadas con este bajo nivel de compromiso. Además, la relación ambigua entre satisfacción laboral y compromiso refleja una desconexión en la manera en que las

iniciativas organizacionales se alinean con las expectativas del personal. Esto indica que las mejoras en la satisfacción no siempre se traducen en un mayor compromiso, lo que resalta la importancia de ajustar las estrategias de liderazgo para alinear las necesidades del personal con los objetivos organizacionales y fortalecer el compromiso.

6.1.2.3 Se determinó la relación entre el liderazgo transformacional y los indicadores de desempeño de las personas colaboradoras en la sucursal de la Caja Costarricense del Seguro Social en Heredia durante el primer cuatrimestre del 2025.

En conclusión, los resultados obtenidos sobre la relación entre el liderazgo transformacional y los indicadores de desempeño en la sucursal de la Caja Costarricense del Seguro Social en Heredia destacan la efectividad de los indicadores utilizados para evaluar el desempeño laboral, aunque con una preferencia subjetiva por ciertos indicadores como la satisfacción laboral y el cumplimiento de metas. Esto sugiere que las percepciones de los colaboradores sobre el desempeño están influenciadas por factores personales y organizacionales, lo que abre un espacio para optimizar la evaluación de la calidad del servicio y otros indicadores que, aunque importantes, son percibidos con menor relevancia.

El liderazgo transformacional es ampliamente reconocido como un factor clave para el cumplimiento de los indicadores de desempeño, con la mayoría de los colaboradores señalando su influencia positiva. Sin embargo, un pequeño porcentaje de colaboradores percibe una influencia limitada, lo que sugiere la necesidad de identificar los factores que podrían estar reduciendo la efectividad de este estilo de liderazgo en ciertos contextos. Esta diferencia en la percepción refuerza la importancia de asegurar la coherencia y consistencia en la aplicación de las prácticas del liderazgo transformacional para maximizar su impacto en el desempeño.

A pesar de la percepción positiva sobre el liderazgo transformacional, la accesibilidad a los recursos sigue siendo un desafío, ya que una parte significativa de los colaboradores considera que el acceso a estos recursos es insuficiente. Esta limitación podría afectar negativamente el desempeño laboral, destacando la necesidad de mejorar las condiciones del entorno de trabajo. Además, las recomendaciones de los colaboradores para fortalecer aspectos como la comunicación, la motivación y el reconocimiento reflejan áreas de oportunidad clave para optimizar la implementación del liderazgo transformacional y, con ello, mejorar los indicadores de desempeño en la organización.

6.2 LIMITACIONES

Durante el desarrollo de esta investigación, una de las principales limitaciones identificadas fue la resistencia al cambio organizacional. Las estructuras y procesos establecidos durante años en la sucursal, caracterizados por prácticas tradicionales y falta de cultura organizacional clara, dificultaron la implementación de nuevas estrategias de liderazgo transformacional. Este contexto generó una reticencia, tanto en las jefaturas como en el personal, a adoptar cambios orientados a la mejora de la gestión, ralentizando los avances necesarios para alinear las prácticas organizacionales con las necesidades actuales del entorno laboral.

Otra limitación relevante fue la falta de homogeneidad en la implementación de las prácticas de liderazgo transformacional. Aunque algunos líderes demostraron habilidades clave, como la empatía y la motivación, otros carecían de las competencias necesarias para aplicar de manera consistente los principios transformacionales. Esto derivó en variaciones significativas en las percepciones y experiencias de los colaboradores, lo que

complicó la obtención de conclusiones uniformes y representativas sobre el impacto de este estilo de liderazgo en el desempeño y compromiso laboral.

Finalmente, la limitada accesibilidad a recursos durante el proceso de recopilación de datos representó un desafío adicional. Aunque la gerencia de Recursos Humanos mostró disposición para colaborar, ciertas restricciones en la disponibilidad de información oportuna y completa afectaron la profundidad del análisis en algunos aspectos. No obstante, este apoyo fue crucial para mitigar parte de las dificultades encontradas y permitió llevar a cabo la investigación con resultados significativos, aunque con áreas claras de oportunidad para futuros estudios.

6.3 RECOMENDACIONES

Para el presente análisis de las características que se realizó se recomienda utilizar para esta conclusión específica el tomar en cuenta el análisis realizado en el presente trabajo final de graduación en el cual se pueda determinar el conocimiento del liderazgo transformacional que está en las personas encargadas del área de la sucursal de la caja costarricense del seguro social en Heredia con el fin de que se dé un conocimiento informado acerca de dicha situación.

1. Desarrollar programas de formación para los líderes con el fin de mejorar sus habilidades comunicativas. Esto permitirá transmitir de manera clara y motivadora la visión estratégica del equipo, fortaleciendo la dimensión de "influencia idealizada" y alineando a los colaboradores con los objetivos organizacionales.
2. Implementar talleres o actividades que ayuden a los líderes a desarrollar una mayor conexión emocional con sus equipos. Reforzar la "consideración

individualizada" contribuirá a aumentar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores, promoviendo un ambiente laboral más positivo.

3. Diseñar un sistema formal de reconocimiento que valore los logros individuales y colectivos. Esto motivará a los colaboradores, reforzará el desempeño y alineará la práctica con los principios del liderazgo transformacional.
4. Promover iniciativas que aseguren la coherencia entre las acciones de los líderes y los valores organizacionales. Esto incluye capacitaciones en ética laboral y liderazgo ético, fortaleciendo la confianza y la credibilidad del liderazgo.
5. Identificar los factores específicos que influyen negativamente en la satisfacción laboral y abordarlos mediante cambios en las condiciones de trabajo, como mayor flexibilidad, mejora del ambiente físico y aumento de oportunidades de desarrollo profesional.
6. Implementar políticas que conecten mejor los objetivos organizacionales con las expectativas y motivaciones individuales. Esto podría incluir planes de carrera claros, incentivos personalizados y actividades que fomenten el sentido de pertenencia.
7. Revisar los indicadores de desempeño actuales para equilibrar la atención entre métricas como calidad del servicio, trabajo en equipo y productividad individual. Esto permitirá obtener una evaluación más integral y equitativa del desempeño.

8. Mejorar la distribución y disponibilidad de los recursos necesarios para el desempeño laboral, asegurando que todos los colaboradores cuenten con las herramientas adecuadas para alcanzar sus metas.

9. Diseñar un programa continuo de desarrollo para los líderes, asegurando que las prácticas transformacionales se implementen de manera uniforme y coherente en toda la organización.

10. Crear canales de comunicación efectivos y abiertos que permitan un diálogo constante entre líderes y colaboradores. Esto incluye espacios para retroalimentación constructiva y actualización sobre las estrategias organizacionales, promoviendo la transparencia y el entendimiento mutuo.

CAPÍTULO VII: PROPUESTA

Una vez analizados los datos recopilados y los factores internos y externos que influyen en la dinámica de la sucursal de la Caja Costarricense del Seguro Social en Heredia, así como las variables relevantes que afectan directamente el desempeño laboral y el liderazgo, se presenta en este capítulo una propuesta integral. Esta propuesta está orientada al fortalecimiento del liderazgo transformacional como herramienta estratégica para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, mediante la implementación de iniciativas específicas que aborden las necesidades identificadas durante la investigación.

La propuesta se estructura como un plan de acción que incluye capacitaciones, estrategias de reconocimiento, mejora en el acceso a recursos y el desarrollo de políticas claras de crecimiento profesional. Este enfoque busca ofrecer una solución idónea que permita alinear los objetivos organizacionales con las expectativas del personal, promoviendo un entorno de trabajo motivador, ético y altamente productivo.

Esta propuesta no solo responde a las necesidades identificadas, sino que también ofrece un marco práctico para garantizar la sostenibilidad de las mejoras implementadas, favoreciendo una transformación positiva en la cultura organizacional y en los resultados finales de la sucursal.

7.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

"Estrategias para Fortalecer el Liderazgo Transformacional y Mejorar el Desempeño Laboral en la Sucursal de la Caja Costarricense del Seguro Social en Heredia"

7.2 ORGANIZACIÓN EN LA CUAL SE DESARROLLARÁ

Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS), sucursal ubicada en Heredia, Costa Rica.

7.3 OBJETIVOS

7.3.1 Objetivo general de la propuesta

Diseñar e implementar estrategias basadas en el liderazgo transformacional para optimizar el desempeño laboral de las personas colaboradoras en la sucursal de la CCSS en Heredia.

7.3.2 Objetivos específicos de la propuesta

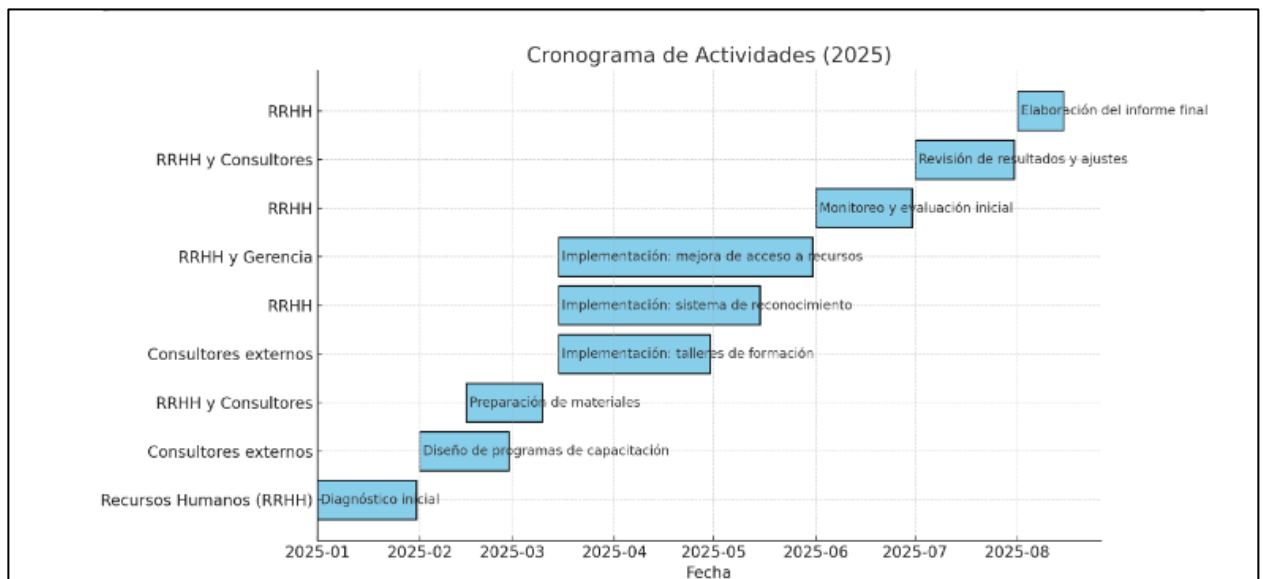
- Fortalecer las habilidades comunicativas y éticas de los líderes de la sucursal mediante talleres especializados.
- Implementar un programa de reconocimiento para valorar los logros individuales y colectivos del personal.
- Promover la accesibilidad a recursos y herramientas necesarias para el desempeño óptimo de las tareas laborales.
- Diseñar una política de desarrollo profesional que contemple capacitaciones y oportunidades de crecimiento.
- Monitorear y evaluar el impacto de las estrategias implementadas para asegurar su sostenibilidad y mejora continua.

7.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y RESPONSABLES

Se elaborará un diagrama de Gantt detallando las fases clave, como la planificación, implementación y evaluación de las estrategias. Estas serán lideradas por el equipo de Recursos Humanos de la CCSS en colaboración con consultores externos especializados en liderazgo transformacional.

7.4.1 Cronograma Diagrama de Gantt

Tabla 24 Diagrama de Gantt



Fuente: "Elaboración propia".

7.5 DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS FASES DE LA PROPUESTA

El cronograma presentado en el diagrama de Gantt detalla las fases clave de la propuesta, distribuyendo las actividades entre los primeros ocho meses del 2025. A continuación, se describe cada actividad junto con sus responsables:

7.5.1 Actividad N 1. Diagnóstico inicial (enero 2025)

Recursos Humanos liderará esta fase crucial para identificar las áreas de mejora relacionadas con el liderazgo transformacional. Se aplicarán encuestas a los colaboradores y líderes para medir aspectos clave como comunicación, empatía, reconocimiento y coherencia ética. Además, se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas con líderes y colaboradores seleccionados para obtener una comprensión más profunda de sus percepciones y necesidades. También se revisarán documentos internos, como evaluaciones de desempeño previas, políticas de liderazgo y reportes organizacionales, con el objetivo de analizar los patrones actuales de liderazgo y desempeño.

7.5.2 Actividad N 2. Diseño de programas de capacitación (febrero 2025)

En esta etapa, consultores externos especializados en liderazgo transformacional diseñarán módulos de capacitación. Estos incluirán temáticas como la mejora de la comunicación organizacional, desarrollo de la empatía en los líderes, estrategias para el reconocimiento efectivo, y la promoción de prácticas éticas en la toma de decisiones. Los programas estarán estructurados en sesiones prácticas y teóricas, con actividades dinámicas como estudios de caso, ejercicios de simulación y talleres interactivos que permitan a los líderes aplicar lo aprendido en situaciones reales.

7.5.3 Actividad N 3. Preparación de materiales (febrero - marzo 2025)

Recursos Humanos, en colaboración con los consultores externos, elaborará materiales de apoyo para las capacitaciones. Se desarrollarán manuales detallados con contenidos clave, presentaciones interactivas, y recursos audiovisuales como videos explicativos y testimonios de buenas prácticas de liderazgo. Estos materiales serán diseñados para ser prácticos y accesibles, asegurando que los líderes puedan consultarlos incluso después de las sesiones de formación. Además, se creará una plataforma digital para el acceso a recursos adicionales y foros de discusión.

7.5.4 Actividad N 4. Implementación: talleres de formación (marzo - abril 2025)

Los talleres serán impartidos por consultores externos a los líderes de área. Cada sesión estará diseñada para abordar una dimensión específica del liderazgo transformacional, como la influencia idealizada, la consideración individualizada y la comunicación efectiva. Los talleres incluirán evaluaciones previas y posteriores para medir el nivel de aprendizaje de los participantes. Además, se promoverá la interacción mediante dinámicas grupales, resolución de problemas y análisis de casos prácticos relacionados con los desafíos de la sucursal.

7.5.5 Actividad N 5. Implementación: Sistema de Reconocimiento (marzo - mayo 2025)

Recursos Humanos diseñará un sistema de reconocimiento que valore los logros individuales y grupales de los colaboradores. Este sistema incluirá premios simbólicos, menciones destacadas en reuniones internas y certificados personalizados. También se establecerán criterios claros y objetivos para el reconocimiento, asegurando transparencia y equidad. La implementación del sistema será acompañada por campañas internas para fomentar la participación y destacar la importancia del reconocimiento como una herramienta motivacional.

7.5.6 Actividad N 6. Implementación: Mejora de acceso a recursos (marzo - mayo 2025)

En coordinación con la Gerencia, Recursos Humanos evaluará y mejorará la disponibilidad de herramientas y recursos necesarios para el desempeño laboral. Esto incluirá la adquisición de equipos tecnológicos, optimización de los espacios de trabajo y mejora de los procesos de acceso a materiales. Se realizarán sesiones de retroalimentación con los colaboradores para identificar las barreras actuales y garantizar que las soluciones implementadas respondan directamente a sus necesidades.

7.5.7 Actividad N 7. Monitoreo y Evaluación inicial (junio 2025)

Recursos Humanos llevará a cabo una evaluación del impacto de las estrategias implementadas. Se recopilarán datos mediante encuestas, entrevistas y observaciones para medir cambios en los indicadores de desempeño, satisfacción y compromiso laboral. Se emplearán herramientas como cuadros de mando y análisis estadísticos para identificar avances y áreas pendientes. Los resultados preliminares serán documentados y compartidos con los líderes para fomentar una mejora continua.

7.5.8 Actividad N 8. Revisión de resultados y ajustes (julio 2025)

Los resultados del monitoreo serán analizados en detalle por Recursos Humanos y los consultores externos. Esta etapa permitirá identificar las estrategias que han sido efectivas y aquellas que requieren ajustes. Se planificarán acciones correctivas, como reforzar ciertos módulos de capacitación o mejorar aspectos del sistema de reconocimiento. Los ajustes serán implementados de manera inmediata para garantizar que las estrategias sigan siendo relevantes y efectivas.

7.5.9 Actividad N 9. Elaboración del informe final (agosto 2025)

Recursos Humanos consolidará toda la información recopilada durante el proyecto en un informe final. Este documento incluirá un análisis detallado de los resultados obtenidos, las lecciones aprendidas y recomendaciones para garantizar la sostenibilidad de las mejoras implementadas. El informe será presentado a la gerencia y a las partes interesadas clave, acompañándolo con gráficos, tablas y un resumen ejecutivo que facilite la comprensión de los hallazgos principales.

7.6 Presupuesto necesario para su implementación

El presupuesto estimado para la implementación de la propuesta asciende a 1,500,000 CRC, incluyendo las actividades de capacitación, adquisición de materiales, diseño e implementación de un sistema de reconocimientos, y las herramientas necesarias para monitorear y evaluar el impacto del proyecto. A continuación, se desglosan los rubros principales:

7.6.1. Capacitaciones: Contratación de facilitadores especializados

Para la impartición de los talleres sobre liderazgo transformacional, se contratarán facilitadores externos con experiencia en temas como comunicación, empatía, reconocimiento y ética organizacional.

- **Costo unitario por taller:** 150,000 CRC
- **Cantidad de talleres:** 5
- **Total estimado:** 750,000 CRC

7.6.2. Materiales: Manuales, herramientas tecnológicas y recursos audiovisuales

Este rubro incluye la creación de manuales para líderes, desarrollo de recursos audiovisuales (videos explicativos y presentaciones interactivas) y la adquisición de herramientas tecnológicas necesarias para apoyar el aprendizaje.

- **Impresión de manuales:** 10,000 CRC por unidad x 50 unidades = 500,000 CRC
- **Producción de videos y presentaciones:** 100,000 CRC
- **Total estimado:** 600,000 CRC

7.6.3. Reconocimientos: Creación de incentivos y premios simbólicos

Se desarrollará un sistema de reconocimiento que valore los logros individuales y colectivos, incentivando el desempeño y la motivación. Esto incluye certificados personalizados, trofeos simbólicos y premios económicos pequeños.

- **Certificados y trofeos:** 5,000 CRC por unidad x 30 reconocimientos = 150,000 CRC
- **Pequeños incentivos económicos:** 10,000 CRC por unidad x 20 reconocimientos = 200,000 CRC
- **Total estimado:** 350,000 CRC

7.6.4. Monitoreo y evaluación: Software para medición de desempeño

Para realizar un monitoreo eficiente del impacto del proyecto, se adquirirá o suscribirá un software especializado que permita recolectar y analizar datos sobre satisfacción, compromiso y desempeño laboral.

- **Suscripción anual de software:** 150,000 CRC
- **Implementación y capacitación para el uso del software:** 50,000 CRC
- **Total estimado:** 200,000 CRC

7.6.5. Estimación Total del Presupuesto

Presupuesto aproximado: 1,500,000 CRC

El monto estimado podrá ajustarse tras la validación de los requerimientos específicos durante las fases iniciales del proyecto, garantizando que los recursos sean utilizados de manera eficiente para cumplir con los objetivos establecidos.

REFERENCIAS

REFERENCIAS

<https://zenodo.org/records/10464970>

DOI: [10.5281/zenodo.10464970](https://doi.org/10.5281/zenodo.10464970) [15] .

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Comportamiento organizacional* (18ª ed.). Pearson.

Adair, J. (2019). *Liderazgo y trabajo en equipo*. Editorial McGraw-Hill.

<https://www.ccss.sa.cr/cultura-organizacional>

Fernández, J. A. (2021). *Liderazgo transformacional: Teoría y práctica*. Editorial Pearson.

Imbernón, F. (2017). *Liderazgo y gestión de equipos*. Editorial UOC.

Echeverría, R. (2014). *El líder transformador*. Editorial Norma.

Universidad Hispanoamericana Costa Rica. (2024). *Guía administrativa y metodológica para la aprobación de temas de tesis, tesinas; su desarrollo y generación de artículos científicos de investigación*. Universidad Hispanoamericana.

Robbins, S., & Judge, T. (2023). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México: Pearson Educación de México.

García-Sánchez, M. (2023). Impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción y productividad de equipos multigeneracionales. [Especificar tipo de fuente: Artículo, informe, tesis, etc.]. [Nombre de la institución o lugar de publicación].

Jiménez, R., & Ortiz, L. (2021). Liderazgo transformacional y su relación con el desempeño organizacional en el sector público costarricense. [Especificar tipo de fuente: Artículo, informe, tesis, etc.]. [Nombre de la institución o lugar de publicación].

Mendoza, A., & Torres, P. (2020). Efectos del liderazgo transformacional en la innovación organizacional en empresas latinoamericanas. [Especificar tipo de fuente: Artículo, informe, tesis, etc.]. [Nombre de la institución o lugar de publicación].

Rondón, K. (2024). Liderazgo transformacional para la gestión del talento humano en educación media general. [Especificar tipo de fuente: Tesis, artículo, informe, etc.]. [Nombre de la institución o lugar de publicación].

Asis B. Luis y Piedra G. Marielos. "El Reto de la Cobertura". La Seguridad Social en Costa Rica: Problemas y Perpectivas, 1994, p.37.

Área Comunicación Digital, Caja Costarricense de Seguro Social (C.C.S.S.), (Consulta: 27 de marzo de 2014). Disponible en <http://www.ccss.sa.cr>

Cabezas Solera Edgar. Antecedentes Históricos de la Seguridad Social. En la Seguridad Social en Costa Rica: Problemas y Perspectivas, 1994, p.15.

González Pacheco Carlos Eduardo. Bosquejo Histórico de la Caja Costarricense de Seguro Social, La Seguridad Social Costarricense y la Organización Sanitaria en Costa Rica.

Caja Costarricense de Seguro Social, Costa Rica (Consulta: 28 de marzo de 2014). Disponible en http://www.ccss.sa.cr/museo_virtual/historia.html

Quirós Coronado Roberto. Antecedentes Sociales y Jurídicos de la Seguridad Social en Costa Rica”, Revista Jurídica de la Seguridad Social No.2, Costa Rica, Julio 1992.

Zamora Zamora Carlos Alberto. “El Primer Seguro Social de Costa Rica”. Viales Ronny y Marín Juan José, Historia de la Ciencia y de la Salud Pública. IX Congreso Centroamericano de Historia. Universidad de Costa Rica, 2008, p. 313-316.

García, A. (2023). *Análisis estratégico: Aplicación de las cinco fuerzas de Porter*. Estrategias de Negocios. Recuperado de estrategiasdenegocios.com.

Economía TIC. (2023). *5 fuerzas de Porter: Definición, ejemplos y cómo se aplican*. Recuperado de economiatic.com

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.

Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana, 2018.

Economipedia. (2023). *Las cinco fuerzas de Porter: Ejemplos y aplicación*. Recuperado de economipedia.com

Rodríguez, J., & Pérez, M. (2020). *Análisis de las fuerzas competitivas en mercados globales*. Revista de Estrategia Empresarial, 12(3), 45-58.

Martínez, F., & López, S. (2021). *La influencia de las cinco fuerzas de Porter en la competitividad del sector retail*. Editorial Empresarial, p. 22.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2020). *Mejorando la efectividad organizacional a través del liderazgo transformacional*. Sage Publications.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Comportamiento organizacional* (18ª ed.). Pearson.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2019). *Una conceptualización de tres componentes del compromiso organizacional*. Revista de Gestión de Recursos Humanos, 1(1), 61-89.

Campbell, J. P. (2019). *Modelando el problema de predicción del desempeño en la psicología industrial y organizacional*. En M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Manual de psicología industrial y organizacional* (pp. 687-732). Consulting Psychologists Press.

Gil, C. L. (Abril de 2021). *Dialnet* . Obtenido de Dialnet.uniroja.es:
<https://dialnet.uniroja.es/servlet/articulo?codigo=8178986>

González, K. (Julio de 2018). *Biblioteca Digital UH*. Obtenido de Biblioteca Digital UH:
<http://13.65.82.242:8080/xmlui/handle/cenit/3862>

Hair, J. (2021). *Principios de Investigación de Mercados*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.

David, F., David, F., & David, M. (2023). *Conceptos de Administración Estratégica*. Ciudad de México: Pearson Educación.

Dessler, G. (2022). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de México: Pearson Educación.

Figueroa, T., Rodríguez, K., Díaz, D., & Zapata, A. (2018). Actitudes en torno a las brechas generacionales en el trabajo. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 4.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2019). *Transformational Leadership*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315229454>

González, A., & Martínez, L. (2021). Percepciones de liderazgo y satisfacción laboral: Un análisis en instituciones públicas. *Revista Internacional de Gestión Organizacional*, 9(3), 45-62.
<https://doi.org/10.5555/rigor.v9n3>

Rodríguez, P., & Hernández, F. (2020). Factores que influyen en el desempeño laboral en entornos organizacionales: Un enfoque desde el liderazgo transformacional. *Journal of Business and Leadership Studies*, 12(2), 85-101. <https://doi.org/10.2216/jbls.v12n2>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021). *Guía práctica para medir la satisfacción y el compromiso laboral en instituciones públicas*. OIT Publications. Recuperado de <https://www.ilo.org>

Chiavenato, I. (2022). *Gestión del talento humano: Un enfoque basado en competencias*. McGraw Hill. <https://doi.org/10.4321/gesthum.v2022>

ANEXOS

ANEXO 1

Encuesta sobre el Liderazgo Transformacional en la Sucursal de la CCSS en Heredia

Instrucciones:

Por favor responda "Sí" o "No" a cada una de las siguientes preguntas relacionadas con el liderazgo transformacional presente en su entorno laboral.

mariaalfaro0896@gmail.com [Cambiar cuenta](#)



 No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

¿Cómo se identifica en términos de género? *

- Femenino
- Masculino
- Prefiero no decirlo

¿Considera que su líder comunica una visión clara y motivadora para el equipo? *

- SI
- NO

¿Siente que su líder fomenta la innovación y nuevas ideas en el equipo? *

- SI
- No

¿Percibe que su líder demuestra empatía hacia las necesidades personales y profesionales de los colaboradores? *

- SI
- No

¿Su líder fomenta la participación activa de todos los miembros del equipo en la toma de decisiones? *

SI

No

¿Cree que su líder se comporta de manera ética y consistente con los valores organizacionales? *

SI

No

¿Siente que su líder reconoce y valora los logros individuales de los colaboradores? *

SI

No

¿Ha recibido orientación y apoyo continuo de su líder para el desarrollo de sus habilidades? *

SI

No

¿Considera que su líder actúa como un ejemplo a seguir en términos de comportamiento y profesionalismo? *

SI

NO

¿Su líder motiva al equipo a alcanzar metas desafiantes y superar expectativas? *

SI

NO

¿Percibe que su líder fomenta la cohesión y el trabajo en equipo de manera efectiva? *

SI

NO

Enviar

Borrar formulario

ANEXO 2

Encuesta de Satisfacción y Compromiso Laboral en Relación con el Liderazgo Transformacional

Instrucciones: Por favor, responde las siguientes preguntas de acuerdo con tu experiencia, tomando en cuenta tu percepción sobre el liderazgo de tus superiores en la sucursal de Heredia.

mariaalfaro0896@gmail.com [Cambiar cuenta](#)



 No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

11. Satisfacción laboral general *

¿Qué tan satisfecho/a te sientes con tu trabajo en la sucursal de Heredia ?

- Muy insatisfecho/a
- Insatisfecho/a
- Neutral

12. Liderazgo transformacional y satisfacción *

¿En qué medida consideras que el estilo de liderazgo de tus supervisores ha influido en tu satisfacción laboral?

- Muy negativamente
- Negativamente
- Neutral
- Positivamente
- Muy positivamente

13. Compromiso con la empresa *

¿En qué medida sientes que estás comprometido/a con los objetivos y valores de la empresa debido al liderazgo de tus superiores?

- Muy poco comprometido/a
- Poco comprometido/a
- Neutral
- Comprometido/a
- Muy comprometido/a

14. Reconocimiento y motivación

*

¿El liderazgo de tus supervisores te motiva a dar lo mejor de ti en tus tareas diarias?

- Nunca
- Rara vez
- A veces
- Frecuentemente
- Siempre

15. Oportunidades de desarrollo

*

¿Consideras que el liderazgo transformacional de tus superiores ha creado oportunidades claras para tu desarrollo profesional dentro de la empresa?

- No ha creado oportunidades
- Ha creado pocas oportunidades
- Oportunidades neutrales
- Ha creado buenas oportunidades
- Ha creado muchas oportunidades

16. Relación entre satisfacción y compromiso *

En tu opinión, ¿Qué tan relacionado está tu nivel de satisfacción laboral con tu nivel de compromiso con la empresa?

- Nada relacionado
- Poco relacionado
- Neutral
- Relacionado
- Muy relacionado

[Enviar](#)[Borrar formulario](#)

ANEXO 3

Encuesta sobre la Relación entre el Liderazgo Transformacional y los Indicadores de Desempeño

Objetivo Específico: Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y los indicadores de desempeño de las personas colaboradoras en la sucursal de la Caja Costarricense del Seguro Social en Heredia durante el primer cuatrimestre del 2025.

mariaalfaro0896@gmail.com [Cambiar cuenta](#)



 No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

Indicadores de Desempeño Propuestos:

- **Productividad Individual:** Cantidad de tareas completadas dentro de los plazos establecidos.
- **Cumplimiento de Metas:** Grado en que los objetivos individuales y del equipo se alcanzan.
- **Satisfacción Laboral:** Percepción del bienestar y la motivación de los colaboradores.
- **Trabajo en Equipo:** Nivel de cooperación y colaboración entre los miembros del equipo.
- **Calidad del Servicio:** Evaluación de la atención brindada a los usuarios, basada en su satisfacción.

17. ¿Estás de acuerdo con que los indicadores propuestos reflejan adecuadamente el desempeño en tu puesto de trabajo? *

- SI
- NO

18. ¿Cuál consideras que es el indicador más importante para evaluar el desempeño en tu área? *

(Selecciona uno)

- Productividad Individual
- Cumplimiento de Metas
- Satisfacción Laboral
- Trabajo en Equipo
- Calidad del Servicio

19. ¿Crees que el liderazgo transformacional en la sucursal influye positivamente * en el cumplimiento de estos indicadores?

- Sí, mucho
- Sí, algo
- No, poco
- No, nada

20. ¿Qué tan accesible y receptivo consideras al liderazgo actual para recibir y aplicar sugerencias que impacten el desempeño del equipo? *

- Muy accesible
- Accesible
- Poco accesible
- Nada accesible

21. ¿Qué recomendación harías para mejorar la relación entre el liderazgo y el desempeño en la sucursal?

Tu respuesta

Enviar

Borrar formulario

ANEXO 4

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo, María Guadalupe Alfaro Hernández, mayor de edad, cédula de identidad número 4-0229-0844, en condición de egresado(a) de la carrera de administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, y advertido(a) de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Licenciatura, mi trabajo de graduación titulado "Título de la tesis o tesina" es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: "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, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Heredia, el 16 de enero del año dos mil veinticinco.

MARIA
GUADALUPE
ALFARO
HERNANDEZ
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
MARIA GUADALUPE
ALFARO
HERNANDEZ (FIRMA)
Fecha: 2025.01.16
18:20:05 -06'00'

María Guadalupe Alfaro Hernández
Cédula de identidad: 4-0229-0844

ANEXO 5

CONSENTIMIENTO INFORMADO

1



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROPUESTA DE TEMA DE TRABAJO FINAL
DE GRADUACIÓN (TESINAS Y TESIS)

1. Persona Estudiante: María Guadalupe Alfaro Hernández
2. Número de Identificación: 402290844
3. Carrera: Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos
4. Modalidad de Trabajo Final de Graduación (Marcar con una X)
 - Tesina (Bachillerato) _____
 - Tesis (Licenciatura) _____ X _____
5. Sede: _____ Heredia _____
6. Fecha de presentación del tema: 21 de octubre del 2024
7. Período académico en el iniciará el proceso de investigación. I cuatrimestre 2025
8. Tema propuesto.

La afectación del liderazgo transformacional en el desempeño de las personas colaboradoras de la sucursal de la Caja Costarricense del Seguro Social en Heredia, Heredia durante el primer cuatrimestre del 2025.
9. Título de la Investigación.

La afectación del liderazgo transformacional en el desempeño de las personas colaboradoras de la sucursal de la Caja Costarricense del Seguro Social en Heredia, Heredia durante el primer cuatrimestre del 2025.
10. Línea de Investigación.

FCE-LI-09 Bienestar de las personas colaboradores
11. Planteamiento del Problema.

La investigación se lleva a cabo con las personas colaboradoras de la Sucursal de la Caja Costarricense del Seguro Social de Heredia, con edades comprendidas entre los 22 y los 54 años, en la provincia de Heredia, Costa Rica durante el primer cuatrimestre del 2025.

**12. Formulación del Problema.**

¿Cómo afecta el liderazgo transformacional el desempeño de las personas colaboradoras de la sucursal de la Caja Costarricense del Seguro Social en Heredia, Heredia durante el primer cuatrimestre del 2025?

13. Problema de Investigación (Interrogante):

¿Cómo afecta el liderazgo transformacional el desempeño de las personas colaboradoras de la sucursal de la Caja Costarricense del Seguro Social en Heredia, Heredia durante el primer cuatrimestre del 2025?

14. Objetivo(s) general(es):

- Determinar la afectación del liderazgo transformacional en el desempeño de las personas colaboradoras de la sucursal de la Caja Costarricense del Seguro Social en Heredia, Heredia durante el primer cuatrimestre del 2025.

Objetivos específicos:

- Analizar las características del liderazgo transformacional presentes en las personas encargadas de área de la sucursal de la Caja Costarricense del Seguro Social en Heredia durante el primer cuatrimestre del 2025.
- Analizar el nivel de satisfacción y compromiso laboral de las personas colaboradoras en relación con el liderazgo transformacional ejercido en la sucursal durante el primer cuatrimestre del 2025.
- Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y los Indicadores de desempeño de las personas colaboradoras en la sucursal de la Caja Costarricense del Seguro Social en Heredia durante el primer cuatrimestre del 2025.

15. Justificación:

El objetivo de esta evaluación es obtener una comprensión profunda de las condiciones laborales y la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo en la CCSS de Heredia. Esto permitirá identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias que puedan incrementar tanto la satisfacción laboral como el desempeño, promoviendo un ambiente de trabajo más saludable y eficiente. Al entender los factores que afectan el bienestar y el rendimiento de los colaboradores, la organización puede implementar acciones concretas para mejorar el clima organizacional y, en consecuencia, optimizar sus resultados operativos y la calidad del servicio ofrecido.



16. Contexto donde se va a desarrollar la Investigación (breve descripción del lugar y población).

La Investigación se va a desarrollar en las oficinas de la Sucursal de la Caja Costarricense de Seguro Social en Heredia con la población que trabaja en ella, con el total de los colaboradores 46 en sí, comprendiendo edades entre los 22 a los 54 años.

17. Instrumentos para utilizar para la recolección de datos (e.g. guía de entrevista, cuestionarios, tests, guías de observación):

Se utilizarán guías de entrevistas, encuestas anónimas para evitar represalias entre la jefatura y sus colaboradores, y algunas guías de observación.

18. Tamaño de la muestra (número de participantes en la Investigación)

Se contempla la participación de 46 colaboradores, utilizando la muestra aleatoria simple, que es la siguiente:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{(N - 1) \cdot E^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

donde:

- n es el tamaño de la muestra necesaria.
- N es el tamaño de la población total de colaboradores.
- Z es el valor Z correspondiente al nivel de confianza deseado (1.96 para un nivel de confianza del 95%).
- p es la proporción esperada (si no se conoce, se asume como 0.5 para maximizar la variabilidad).
- E es el margen de error aceptable (por ejemplo, 5% o 0.05).



Espacio para ser llenado por la Coordinación de Investigación, FCE, UH.			
APROBADA		DENEGADO	
X			
Observaciones			
Revisado por			
Nombre		Firma	
M.Ed. Julio César Castro Miranda, MBA. Coordinador de Investigación, FCE, UH.		Julio César Castro Miranda <small>Firmado digitalmente por Julio César Castro Miranda Fecha: 2024.10.31 21:24:02 -06'00'</small>	
Fecha			
31 de octubre del 2024			
Visto Bueno Dirección de Carrera			
Administración de	Nombre	Firma	Fecha
Negocios	Lic. Luis Alberto Vargas Zúñiga	LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA) <small>Firmado digitalmente por LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA) Fecha: 2024.10.31 21:57:56 -06'00'</small>	
Contaduría	Nombre	Firma	Fecha

ANEXO 6

CARTA TUTOR

CARTA DEL TUTOR

San José, 31 de enero de 2025.

Señores
Carrera de Administración de Negocios
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

La estudiante María Guadalupe Alfaro Hernández, cédula de identidad número 4-0229-0844, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de Investigación denominado . el cual ha elaborado para optar por el grado académico de licenciatura.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

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

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

Atentamente,
 ALEXANDER
 CORDERO
 CESPEDES (FIRMA)

Firmado digitalmente por
 ALEXANDER CORDERO
 CESPEDES (FIRMA)
 Fecha: 2025.01.31 17:26:12
 (UTC)

MBA. Alexander Cordero C., Lic.
Cédula Identidad N. 1 732 098
Carné Colegio Profesional N. 5813

ANEXO 7
CARTA LECTOR

CARTA DE LECTOR

San José, 25 de Febrero del 2025

Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente
Carrera de Administración

Estimados Señores:

El estudiante Maria Guadalupe Alfaro Hernandez, cédula de identidad 4-0229-0844 , me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado “

LA AFECTACIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL
DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS COLABORADORAS DE LA SUCURSAL DE
LA CAJA COSTARRICENSE DEL SEGURO SOCIAL

El cual ha elaborado para obtener su grado de bachillerato.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación.

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

Atte.

GUTY RAFAEL
JIMENEZ
ROJAS (FIRMA)

Firmado digitalmente
por GUTY RAFAEL
JIMENEZ ROJAS (FIRMA)
Fecha: 2025.04.07
21:39:47 -06'00'

MBA. Guty Jimenez Rojas, lic
Cédula 1-0487-0138



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

San José, jueves, 3 de abril de 2025.

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) María Guadalupe Alfaro Hernández, con número de identificación 4-0229-0844, autor (a) del trabajo de graduación titulado **LA AFECTACIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS COLABORADORAS DE LA SUCURSAL DE LA CAJA COSTARRICENSE DEL SEGURO SOCIAL EN HEREDIA, HEREDIA 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 Recursos Humanos**, SÍ / NO autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

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

Cordialmente, MARIA
GUADALUPE
ALFARO
HERNANDEZ
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por MARIA
GUADALUPE ALFARO
HERNANDEZ (FIRMA)
Fecha: 2025.04.03
11:19:10 -06'00'

María Guadalupe Alfaro Hernández
402290844

**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.