

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

*Tesina para optar por el grado académico de
Bachillerato*

**LA RELACIÓN DEL LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL QUE APLICA LA
JEFATURA DEL SALÓN FEMME NAILS
UBICADO EN GUADALUPE, SAN JOSÉ,
COSTA RICA, Y EL DESEMPEÑO DE LAS
PERSONAS COLABORADORAS,
SEGUNDO SEMESTRE DEL 2025**

María José Vargas Espinoza

Costa Rica
Mayo, 2026

ÍNDICE DE CONTENIDO

Tabla de contenido

| | |
|---|------|
| ÍNDICE DE CONTENIDO..... | II |
| ÍNDICE DE TABLAS | VI |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | VIII |
| AGRADECIMIENTOS | X |
| DEDICATORIA..... | XI |
| RESUMEN Y PALABRAS CLAVE | XII |
| ABSTRACT..... | XIV |
| CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN | XVI |
| 1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 1 |
| 1.1.1. <i>Antecedentes internacionales y nacionales</i> | 1 |
| 1.1.2. <i>Delimitación del problema</i> | 3 |
| 1.1.3. <i>Justificación</i> | 3 |
| 1.2.PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN | 4 |
| 1.3.OBJETIVOS..... | 4 |
| 1.3.1. <i>Objetivo general</i> | 4 |
| 1.3.2. <i>Objetivos específicos</i> | 4 |
| CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL | 5 |
| 2.1. MARCO TEÓRICO | 6 |

| | |
|--|----|
| 2.1.1. Líder | 6 |
| 2.1.2. Liderazgo | 6 |
| 2.1.3. Liderazgo transformacional | 6 |
| 2.1.4. Origen del liderazgo transformacional | 7 |
| 2.1.5 Características del liderazgo transformacional | 7 |
| 2.1.6. Cuatro atributos claves del estilo de liderazgo transformacional | 10 |
| 2.1.7. Cómo desarrollar habilidades de liderazgo transformacional | 10 |
| 2.1.8. Ejemplos de líderes transformacionales | 11 |
| 2.1.9. Ventajas del liderazgo transformacional | 13 |
| 2.1.10. Posibles peligros del estilo de liderazgo transformacional | 13 |
| 2.1.11. Cómo mejorar el desempeño laboral en las empresas | 14 |
| 2.1.12. Definición Gestión del desempeño | 15 |
| 2.1.13. Etapas de la Gestión del Desempeño humano | 16 |
| 2.1.14. Evaluación del Desempeño | 18 |
| 2.1.15. ¿Por qué se evalúa el desempeño? | 18 |
| 2.1.16. Cinco ventajas de evaluar el desempeño | 20 |
| 2.1.17. Puntos débiles del proceso de evaluación del desempeño | 21 |
| 2.1.18. ¿Quién debe evaluar el desempeño? | 22 |
| 2.1.19. Entrevista de evaluación del desempeño | 23 |
| 2.1.20. Métodos modernos de evaluación del desempeño | 24 |
| 2.1.21. Evaluación de 360° | 27 |
| 2.1.22. Administración participativa por objetivos (APPO) | 28 |
| 2.2. MARCO CONCEPTUAL | 31 |
| 2.3. MARCO CONTEXTUAL | 33 |
| 2.3.1. Antecedentes | 33 |
| 2.3.2. Marco estratégico | 34 |
| 2.3.2.5. Descripción de los principales servicios | 35 |

| | |
|--|-----------|
| 2.3.2.6. <i>Logo del salón Femme Nails</i> | 35 |
| CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO | 36 |
| 3.1. ENFOQUE | 37 |
| 3.1.1. <i>Enfoque cuantitativo</i> | 38 |
| 3.1.2. <i>Enfoque cualitativo</i> | 40 |
| 3.1.3. <i>Enfoque mixto</i> | 45 |
| 3.2. ALCANCE | 45 |
| 3.3. DISEÑO | 47 |
| 3.4. UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO | 49 |
| 3.4.1. <i>Población</i> | 50 |
| 3.4.2. <i>Muestra</i> | 51 |
| 3.4.3. <i>Criterios de inclusión y exclusión</i> | 52 |
| 3.4.4. <i>Consideraciones éticas</i> | 52 |
| 3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN | 53 |
| 3.6. VARIABLES O CATEGORÍAS | 55 |
| 3.7. ESTRATEGIAS PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS | 56 |
| CAPITULO IV. RESULTADOS | 57 |
| 4.1. GENERALIDADES | 58 |
| 4.2. ENCUESTA APLICADA | 58 |
| 4.2.1. <i>Datos generales</i> | 58 |
| 4.2.2. <i>Variable 1. Liderazgo transformacional</i> | 60 |
| 4.2.3. <i>Variable 2. Desempeño</i> | 71 |
| CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 83 |
| 5.1. CONCLUSIONES | 84 |
| 5.2. LIMITACIONES | 88 |

| | |
|---|------------|
| 5.3.RECOMENDACIONES | 88 |
| REFERENCIAS | 93 |
| ANEXOS..... | 96 |
| ANEXO 1. CUESTIONARIO PARA PERSONAS COLABORADORAS | 96 |
| DEL SALÓN FEMME NAILS..... | 96 |
| ANEXO 2. DECLARACIÓN JURADA | 103 |
| ANEXO 3. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD DONDE SE REALIZÓ LA | |
| INVESTIGACIÓN | 104 |
| ANEXO 4. CARTA APROBACIÓN TUTORA | 105 |
| ANEXO 5. CARTA APROBACIÓN LECTOR | 106 |
| ANEXO 6. CARTA DE APROBACIÓN PARA LICENCIA DE TFG..... | 107 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Distribución de la población..... | 50 |
| Tabla 2. Criterios de inclusión y exclusión de la muestra..... | 52 |
| Tabla 3. Cuadro de operacionalización de las variables..... | 55 |
| Tabla 4. ¿En cuál rango de edad se encuentra? | 58 |
| Tabla 5. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el salón?..... | 59 |
| Tabla 6. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con la visión inspiradora y la motivación considera usted que aplica su jefatura? Puede seleccionar más de una opción: | 60 |
| Tabla 7. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con la estimulación intelectual y creatividad considera usted que aplica su jefatura? Puede seleccionar más de una opción: | 62 |
| Tabla 8. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con la consideración individualizada y el desarrollo personal considera usted que aplica su jefatura? Puede seleccionar más de una opción: | 64 |
| Tabla 9. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con la motivación y el empoderamiento considera usted que aplica su jefatura? Puede seleccionar más de una opción: | 66 |
| Tabla 10. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con las habilidades de comunicación considera usted que aplica su jefatura? Puede seleccionar más de una opción: | 68 |
| Tabla 11. ¿Qué aspectos considera que la jefatura debería mejorar para fortalecer su liderazgo? | 70 |
| Tabla 12. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con la visión inspiradora y la motivación considera usted que influyen en su desempeño laboral como resultado del liderazgo ejercido por su jefatura? Puede seleccionar más de una opción: | 71 |
| Tabla 13. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con la estimulación intelectual y la creatividad considera usted que influyen en su desempeño laboral como resultado del liderazgo ejercido por su jefatura? Puede seleccionar más de una opción: | 73 |
| Tabla 14. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con la consideración individualizada y el desarrollo personal considera usted que influyen en su desempeño | |

laboral como resultado del liderazgo ejercido por su jefatura? Puede seleccionar más de una opción:75

Tabla 15. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con la motivación y el empoderamiento considera usted que influyen en su desempeño laboral como resultado del liderazgo ejercido por su jefatura? Puede seleccionar más de una opción:.....77

Tabla 16. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con las habilidades de comunicación considera usted que influyen en su desempeño laboral como resultado del liderazgo ejercido por su jefatura? Puede seleccionar más de una opción:79

Tabla 17. ¿Qué aspectos considera que la jefatura debería mejorar en su liderazgo para fortalecer el desempeño laboral del equipo?81

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Etapas de la gestión del desempeño humano..... | 17 |
| Figura 2. Evaluación de 360°..... | 28 |
| Figura 3. Logo del salón Femme Nails. | 35 |
| Figura 4. Proceso cuantitativo..... | 39 |
| Figura 5. Proceso cuantitativo..... | 41 |
| Figura 6. Diseños transversales..... | 49 |
| Figura 7. ¿En cuál rango de edad se encuentra?..... | 59 |
| Figura 8. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el salón?..... | 60 |
| Figura 9. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con la visión inspiradora y la motivación considera usted que aplica su jefatura? Puede seleccionar más de una opción: | 61 |
| Figura 10. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con la estimulación intelectual y creatividad considera usted que aplica su jefatura? Puede seleccionar más de una opción: | 63 |
| Figura 11. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con la consideración individualizada y el desarrollo personal considera usted que aplica su jefatura? Puede seleccionar más de una opción: | 65 |
| Figura 12. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con la motivación y el empoderamiento considera usted que aplica su jefatura? La jefatura confía en las capacidades de las colaboradoras. | 67 |
| Figura 13. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con las habilidades de comunicación considera usted que aplica su jefatura? Puede seleccionar más de una opción: | 69 |
| Figura 14. ¿Qué aspectos considera que la jefatura debería mejorar para fortalecer su liderazgo? | 70 |
| Figura 15. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con la visión inspiradora y la motivación considera usted que influyen en su desempeño laboral como resultado del liderazgo ejercido por su jefatura? Puede seleccionar más de una opción: | 72 |
| Figura 16. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con la estimulación intelectual y la creatividad considera usted que influyen en su desempeño laboral como resultado del liderazgo ejercido por su jefatura? Puede seleccionar más de una opción: | 74 |

Figura 17. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con la consideración individualizada y el desarrollo personal considera usted que influyen en su desempeño laboral como resultado del liderazgo ejercido por su jefatura? Puede seleccionar más de una opción:76

Figura 18. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con la motivación y el empoderamiento considera usted que influyen en su desempeño laboral como resultado del liderazgo ejercido por su jefatura? Puede seleccionar más de una opción:.....78

Figura 19. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con las habilidades de comunicación considera usted que influyen en su desempeño laboral como resultado del liderazgo ejercido por su jefatura? Puede seleccionar más de una opción:80

Figura 20. ¿Qué aspectos considera que la jefatura debería mejorar en su liderazgo para fortalecer el desempeño laboral del equipo?81

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme culminar esta etapa universitaria. A mi familia, por su apoyo incondicional y motivarme a seguir adelante. A los profesores, quienes a lo largo de la carrera contribuyeron a mi formación profesional. A mi tutora, por su paciencia, guía y acompañamiento en estos meses. A la dueña del salón Femme Nails, Karol por brindarme la oportunidad de realizar esta investigación en su salón.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este logro a mi familia, que me acompaño a lo largo de este proceso.

A mi pareja Edgar, por apoyarme siempre, por creer en mí, por estar a mi lado e impulsarme a salir adelante incluso en los días más difíciles.

A mi hija Valeria, por ser el motor en mi vida y la inspiración que me motiva a superarme cada día.

Sin el apoyo de ustedes, no habría sido posible alcanzar este paso tan importante para convertirme en profesional. Este logro también es de ustedes. Los amo con todo mi corazón.

Gracias por su amor, paciencia, y apoyo incondicional.

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

En muchas instituciones, el bajo desempeño laboral se ha convertido en un problema significativo, ya que afecta directamente la eficiencia y eficacia en la atención de los clientes. Frente a esta situación, diversas investigaciones señalan que el liderazgo desempeña un papel clave en la mejora del rendimiento. En este contexto, el liderazgo transformacional se presenta como un modelo capaz de influir positivamente en las expectativas y motivaciones de los colaboradores. Este estilo de liderazgo inspira y motiva a los equipos para generar cambios positivos, superando tanto las expectativas individuales como organizacionales. Asimismo, fomenta el compromiso de las personas para trabajar en equipo y promueve el desarrollo de sus mejores habilidades en un entorno de respeto y colaboración.

Por lo tanto, la presente investigación tiene como objetivo general analizar la relación del liderazgo transformación aplicado por la jefatura del salón Femme Nails y el desempeño de las colaboradoras, segundo semestre del 2025.

Esta investigación, se optó por un enfoque cuantitativo, este enfoque se distingue por su capacidad de recopilar datos en forma numérica, el cual tiene como propósito identificar y analizar patrones, tendencias y relaciones. Los datos fueron obtenidos de 11 colaboradoras del salón Femme Nails, a través de un cuestionario que incluye preguntas cerradas, y abiertas.

El análisis de los datos se realizó de manera cuidadosa, utilizando diversas técnicas y herramientas para garantizar su confiabilidad y veracidad. Los resultados se presentan de manera clara y concisa en tablas que contienen estadísticas descriptivas, además de gráficos para una mejor visualización.

Entre los hallazgos más relevantes, se identifica una percepción positiva del ámbito laboral en relación con el liderazgo transformacional ejercido por la jefatura. Con base en

estos resultados, se evidencia que este estilo de liderazgo se relaciona directamente con el desempeño laboral de las colaboradoras del salón, reflejado en la aplicación de prácticas como una comunicación abierta y accesible, el interés por el bienestar del equipo y el impulso de la motivación.

No obstante, de manera puntual se identificó que, en algunas ocasiones, las indicaciones no tienen claridad. A pesar de este aspecto, es importante destacar que puede abordarse de forma gradual, con el propósito de fortalecer el liderazgo y optimizar el desempeño de las colaboradoras. En este sentido, promover un ambiente laboral seguro favorece el compromiso y el esfuerzo en el desempeño de sus funciones.

Palabras clave: liderazgo, liderazgo transformacional, desempeño laboral, influencia, inspiración, evaluación.

ABSTRACT

In many institutions, poor job performance has become a significant problem, as it directly affects the efficiency and effectiveness of customer service. Faced with this situation, various research indicates that leadership plays a key role in improving performance. In this context, transformational leadership is presented as a model capable of positively influencing the expectations and motivations of employees. This leadership style inspires and motivates teams to create positive changes, exceeding both individual and organizational expectations. Likewise, it encourages people's commitment to working as a team and promotes the development of their best skills in an environment of respect and collaboration.

Therefore, the general objective of this research is to analyze the relationship between transformational leadership applied by the management of the Femme Nails salon and the performance of the collaborators, second half of 2025.

This research chose a quantitative approach, this approach is distinguished by its ability to collect data in numerical form, which aims to identify and analyze patterns, trends and relationships. The data was obtained from 11 collaborators of the Femme Nails salon, through a questionnaire that includes closed and open questions.

The data analysis was carried out carefully, using various techniques and tools to guarantee its reliability and veracity. The results are presented clearly and concisely in tables containing descriptive statistics, as well as graphs for better visualization.

Among the most relevant findings, a positive perception of the workplace in relation to the transformational leadership exercised by management is identified. Based on these results, it is evident that this leadership style is directly related to the work performance of the salon's collaborators, reflected in the application of practices such as open and

accessible communication, interest in the well-being of the team and the promotion of motivation.

However, it was specifically identified that, on some occasions, the indications are not clear. Despite this aspect, it is important to highlight that it can be addressed gradually, with the purpose of strengthening leadership and optimizing the performance of collaborators. In this sense, promoting a safe work environment favors commitment and effort in the performance of their duties.

Keywords: *leadership, transformational leadership, job performance, influence, inspiration, evaluation.*

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1.Antecedentes internacionales y nacionales

El liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de los objetivos. Las organizaciones necesitan un líder que elabore visiones a futuro y que inspire a sus miembros. Al inicio, las investigaciones sobre liderazgo se enfocaban solo en el líder, sin embargo en el presente, el estudio del liderazgo se enfoca también en los seguidores, el entorno, la cultura y el contexto.

En la investigación de Alvarado (2025), titulada *La relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de las personas colaboradoras de la dirección general del registro electoral (DGRE) ubicada en San José, durante el primer cuatrimestre del 2025*, el cual define como objetivo general analizar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de las personas colaboradoras de la dirección general del registro electoral (DDGRE), ubicada en San José, durante el primer cuatrimestre del 2025. La población analizada estuvo conformada por un grupo de 180 colaboradores, 103 mujeres y 77 hombres, de la dirección general del registro electoral (DGRE), la cual tiene su ubicación en la provincia de San José, Costa Rica.

En cuanto a los resultados obtenidos el autor concluye que las características del liderazgo transformacional tienen relación directa con el desempeño laboral de las personas colaboradoras en la dirección general del registro electoral ya que han contribuido a fortalecer el ambiente haciéndolo más colaborativo, además manifestaron un fuerte sentido de pertenencia hacia la institución.

En la investigación desarrollada por Rojas (2024) titulada *Liderazgo transformacional y desempeño laboral en un estudio contable, 2023*. Su objetivo general es identificar la relación entre la influencia idealizada del liderazgo transformacional y el desempeño laboral en un estudio

contable, 2023. Esta se llevó a cabo con una población de 25 colaboradores y se trabajó con una muestra de 24 colaboradores.

En cuanto a los resultados obtenidos hubo una correlación positiva alta, por tal motivo al aumentar el liderazgo transformacional aumenta el desempeño laboral. Siendo los mayores valores motivación y la consideración individualizada, por lo que los de menor valor fueron influencia idealizada y la estimulación intelectual.

Por otra parte la tesis realizada por Alfaro (2024) señalada *La afectación del liderazgo transformacional en el desempeño de las personas colaboradoras de la sucursal de la costarricense del seguro social en Heredia, durante el primer cuatrimestre del 2025*, cuyo objetivo general es evaluar el impacto del liderazgo transformacional 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. La población utilizada fue de 46 colaboradores, de los cuales 25 son mujeres y 21 son hombres. La investigación revela que el liderazgo transformacional tiene una afectación importante en el desempeño de los colaboradores de la sucursal de la caja Costarricense del Seguro Social en Heredia durante el primer cuatrimestre del 2025. No obstante también muestra áreas de fortaleza, por un lado las dimensiones como la “consideración individualizada” y el “estímulo intelectual” han generado opiniones positivas entre los colaboradores, resaltando la capacidad de los líderes para inspirar confianza y promover un buen ambiente para su desempeño. (p.68).

La tesis realizada por Prisse (2021) titulada *“El liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los docentes de instituciones educativas particulares de la UGEL 02-Lima 2021”*, define como objetivo general determinar la relación entre el “liderazgo transformacional” y el “desempeño laboral” en los docentes de instituciones educativas de la UGEL 02- Lima 2021. La población para esta investigación fue de 429 profesores, y se trabajó con una muestra de 385 docentes. En cuanto a los resultados obtenidos muestran que el liderazgo transformacional es un factor importante para el desempeño laboral en los docentes de instituciones educativas

particulares de la UGEL 02- Lima, con lo que afirma que si mejora la respuesta subjetiva interna y de los docentes a su director las ventadas esperadas pueden ser cada vez mayor.

También se consideró la investigación realizada por Choque y Palomino (2020) *titulada Liderazgo transformacional de los trabajadores administrativos del hospital de Huaycán, ate, 2020* cuyo objetivo general es determinar de qué manera el liderazgo transformacional se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del hospital de Huaycán, ate, 2020. Esta se llevó a cabo con la población de 150 trabajadores administrativos del hospital y una muestra de 50 trabajadores.

La investigación concluye que existe una relación relevante entre liderazgo transformacional y el desempeño de los trabajadores administrativos del hospital Huaycán, ate 2020, esto permite inferir que las características del liderazgo transformacional precisan una actitud visionaria.

1.1.2.Delimitación del problema

La presente investigación se lleva a cabo durante el segundo semestre del 2025, en el Salón Femme Nails, ubicada en Guadalupe, San José, Costa Rica.

1.1.3.Justificación

Estudiar este tema es importante porque permite comprender si el liderazgo transformacional influye en el desempeño de las colaboradoras del salón Femme Nails. Analizar este tipo de liderazgo nos aporta información valiosa para diseñar estrategias orientadas a alcanzar y enfrentar de forma efectiva los desafíos que se presenten en el salón.

Los resultados obtenidos en este estudio contribuirán al beneficio de los clientes, colaboradores y propietaria del salón, mediante las conclusiones derivadas de la aplicación del instrumento, y de los resultados obtenidos.

Como futura profesional en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, surge el interés de analizar y comprender cómo el liderazgo transformacional influye en el desempeño del salón y a partir de los resultados obtenidos formular recomendaciones que contribuyan en la aplicación del liderazgo transformacional, en beneficio de la dueña del salón y las colaboradoras.

1.2.PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

La pregunta de investigación planteada para este estudio es:

¿Qué características del liderazgo transformacional aplica la jefatura del salón Femme Nails y cómo se relaciona con el desempeño de las trabajadoras del salón?

1.3.OBJETIVOS

1.3.1.Objetivo general

Analizar la relación del liderazgo transformacional que aplica la jefatura del salón Femme Nails ubicado en Guadalupe, San José, Costa Rica y el desempeño de las personas colaboradoras, segundo semestre del 2025.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Identificar las características del liderazgo transformacional que aplica la jefatura del salón Femme Nails.
2. Determinar la relación del liderazgo transformacional aplicado por la jefatura del salón Femme Nails, en relación con el desempeño de las colaboradoras.
3. Elaborar recomendaciones de mejora para la aplicación del liderazgo transformacional y el desempeño de las colaboradoras del salón Femme Nails.

CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Líder

Un líder es una persona con ciertas características y con capacidad de influir en los otros con autoridad. Robbins y Coulter (2023) lo definen de la siguiente forma: “El líder es alguien que puede influir en los demás y que tiene autoridad gerencial”. (p. 449)

Según lo propuesto por los autores, un líder puede orientar el comportamiento, las actitudes y decisiones de otros. Además, que tiene autoridad gerencial lo que permite ejercer influencia dentro de la organización.

2.1.2. Liderazgo

El liderazgo es la capacidad de una persona en influir en otros para alcanzar objetivos planteados. Chiavenato (2022) lo conceptualiza de la siguiente forma:

El liderazgo se refiere a la habilidad de influir en las personas para que alcancen objetivos, esta definición destaca que el líder se involucra con otras personas para lograr metas. El liderazgo es recíproco y se da entre individuos, es una actividad enfocada en las personas. (p.303)

Por lo anterior, se argumenta que el liderazgo tiene que ver con la habilidad de influir en las personas y esa influencia conduce al logro de las metas establecidas. Además, es un proceso mutuo entre quienes lideran y quienes siguen.

2.1.3. Liderazgo transformacional

Los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización y tienen un efecto extraordinario en sus seguidores. Robbins y Judge (2023) lo definen así: “Son quienes inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses por el bien de la organización” (p. 382)

Esto indica que el liderazgo transformacional es capaz de movilizar a los colaboradores hacia metas comunes, logrando un mayor nivel de involucramiento, responsabilidad y sentido de pertenencia.

2.1.4. Origen del liderazgo transformacional

El origen del liderazgo transformacional se remonta en la década de 1970. El estilo de liderazgo transformacional contribuye a transformar organizaciones, particularmente entornos de trabajo orientados en el equipo. Ugochukwu (2025) menciona lo siguiente sobre el origen:

El término liderazgo transformacional fue nombrado por primera vez por James V. Downton en 1973 y se desarrolló por James Burns en 1978. Burns enfatizó que los seguidores se comprometen a través del poder de la visión y la personalidad del líder, lo que los inspira a elevar sus expectativas, percepciones, moralidad y motivación. Bernard Bass amplió la teoría en 1990 introdujo formas de medir y evaluar el éxito del liderazgo transformacional y enfatizó la energía auténtica y enfocada de los líderes para inspirar a sus seguidores, los seguidores deben sentir confianza, admiración, lealtad y respeto. (párr. 4)

Con esto se determina que el liderazgo transformacional se basa en la capacidad del líder para inspirar, y motivar a sus seguidores, no solo mediante objetivos, sino a través de la conducta, valores y autenticidad, generando un vínculo de confianza y compromiso.

2.1.5 Características del liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es un estilo que va más allá de simplemente administrar tareas o recompensar el buen desempeño. Este tipo de líder busca inspirar y motivar a su equipo para alcanzar metas compartidas, pero también para superar sus propias expectativas personales. Las características descritas por la Unie Universidad (2024) son:

Visión inspiradora y motivación:

Los líderes transformacionales tienen una habilidad especial para transmitir una visión clara y motivadora. No solo comunican objetivos, sino que consiguen que las personas se sientan conectadas emocionalmente con esa visión, creando un entorno donde el entusiasmo y la pasión impulsan el rendimiento. Este tipo de líder tiene una habilidad casi contagiosa para generar optimismo, lo que refuerza la motivación colectiva.

Estimulación intelectual y creatividad:

Uno de los aspectos más interesantes del liderazgo transformacional es su capacidad para desafiar el statu quo. Los líderes transformacionales invitan a sus equipos a pensar de manera crítica y a explorar soluciones innovadoras. Fomentan la creatividad y el pensamiento independiente, lo que no solo mejora los procesos dentro de la organización, sino que también impulsa la capacidad de los empleados para resolver problemas y adaptarse a los cambios.

Consideración individualizada y desarrollo personal:

El desarrollo personal es otro eje clave de este estilo de liderazgo. Los líderes transformacionales no ven a sus colaboradores como simples trabajadores; los perciben como individuos con sus propios desafíos y aspiraciones. Esto se traduce en un enfoque personalizado en el que cada miembro del equipo recibe apoyo específico para su crecimiento. Así, logran que los empleados se sientan valorados, lo que aumenta su compromiso y satisfacción en el trabajo.

Influencia idealizada y carisma:

Finalmente, el carisma es una característica fundamental de estos líderes. Son vistos como modelos a seguir por su ética y coherencia entre lo que dicen y hacen. Al inspirar confianza y respeto, se convierten en referentes para sus seguidores, quienes tienden a imitar su comportamiento y a comprometerse con la visión que el líder ha establecido. (párrs.6-9)

Estas características evidencian que el líder se distingue por su habilidad de influir positivamente en los demás, promover el cambio y brindar atención individualizada al equipo. Esto contribuye al fortalecimiento del compromiso y el desarrollo del equipo de trabajo.

Por otro lado, un estudio realizado por InfoJobs (2023) menciona las siguientes características presentes en el liderazgo transformacional .

Motivación y empoderamiento: El líder transformacional busca motivar y empoderar a los miembros del equipo, fomentando un ambiente de trabajo en el que la creatividad y la innovación sean protagonistas. Este enfoque implica el reconocimiento de las habilidades y las fortalezas individuales, alentando a los empleados asumir responsabilidades y desafíos adicionales.

Habilidades de comunicación: Tienen habilidad de comunicar de manera efectiva es esencial en el liderazgo transformacional, ellos escuchan activamente a sus colaboradores.

Desarrollo personal y profesional: Este estilo de liderazgo se preocupa por el desarrollo integral de los empleados, dan un trato personalizado, además proporciona oportunidades de aprendizaje y crecimiento, tanto en el ámbito profesional como en el personal.

Cambio positivo y adaptabilidad: El líder apuesta por el cambio de manera constante, la adaptabilidad y la disposición para adoptar nuevas ideas son características importantes para este estilo de liderazgo. (párrs. 3- 7)

El liderazgo transformacional tiene diferentes características, algunas de ellas son; preocuparse por el desarrollo de sus colaboradores, reconocer el buen trabajo y la habilidad de saber comunicarse. Este estilo de liderazgo se compromete con una visión común, generando cambios positivos en las organizaciones. Además, InfoJobs, señala que tener habilidades de comunicación, motivación y empoderamiento, trae beneficios individuales y

grupales. Las cuales favorecen el crecimiento de los colaboradores y contribuyen al logro de objetivos organizacionales.

2.1.6. Cuatro atributos claves del estilo de liderazgo transformacional

Según el artículo publicado de estilo de liderazgo transformacional Ugochukwu (2025), el liderazgo transformacional es un modelo de liderazgo que se basa en el estímulo del equipo para alcanzar el éxito colectivo.

Idealizados y carismáticos: Actúan como modelos a seguir, son muy respetados.

Motivación inspiradora: Expresan optimismo y entusiasmo por alcanzar metas.

Estimulación intelectual: Fomentan pensamiento crítico y la resolución creativa de problemas.

Consideración individualizada: Muestran empatía y un genuino sentido de propósito hacia los demás. (párrs. 1-4)

De acuerdo con los puntos indicados en este artículo, estos cuatro atributos gestionan a la organización con optimismo, empatía y con sentido de propósito, fomentando pensamiento crítico y entusiasmo por el bien de la organización y sus trabajadores.

2.1.7. Cómo desarrollar habilidades de liderazgo transformacional

De acuerdo con Ugochukwu (2025), el desarrollo de estas habilidades implica crecimiento intencional en diversas áreas clave que permiten inspirar y empoderar a otras personas. A continuación, se presentan algunas estrategias para cultivar y fortalecer estas habilidades:

Crear y comunicar una visión clara: Crear una visión convincente e inspiradora para el equipo comunicando con claridad y coherencia para alinear e impulsar a los demás.

Cultivar inteligencia emocional: Mejora el conocimiento, la empatía y habilidades interpersonales. También comprenden las necesidades y emociones de los miembros del equipo.

Fomentar la innovación y el pensamiento crítico: Fomentar una cultura donde la creatividad y las nuevas ideas sean bienvenidas.

Brindar apoyo y mentoría individualizada: Cuestionar las suposiciones y animar al equipo a pensar críticamente.

Predicar con el ejemplo: Modelar los valores, comportamientos y ética laboral que esperas de los demás, mostrando entusiasmo y compromiso que inspira y da confianza.

Construir relaciones sólidas y de confianza: Invertir tiempo en desarrollar relaciones auténticas en el equipo.

Comprometerse con el aprendizaje continuo: Buscar retroalimentación, reflexionando sobre el estilo de liderazgo e invertir en desarrollo. (párrs. 2-8)

Con esto se determina que el liderazgo transformacional se basa en la capacidad del líder de influir de manera positiva en su equipo, generando confianza. Al tener una comunicación clara, fomentar la creatividad y demostrar los valores y ética en su comportamiento, el líder logra alinear a los miembros del equipo hacia los objetivos de la organización.

2.1.8. Ejemplos de líderes transformacionales

Los líderes transformacionales se distinguen por su capacidad para motivar e inspirar a los miembros de su equipo, debido al impacto positivo que este estilo de liderazgo tiene en el desempeño y el logro de objetivos, quienes lo ejercen ocupan posiciones destacadas en sus respectivas industrias. A continuación, se presentan algunos ejemplos de líderes transformacionales. Ugochukwu (2025), describe a los siguientes líderes.

Oprah Winfrey: La autenticidad y empatía la convierten en un modelo a seguir confiable que inspira admiración y respeto. Ella también comunica una poderosa visión de crecimiento y empoderamiento personal, motivando a millones de personas a soñar. Además, conecta profundamente con las personas, ofreciendo tutoría personalizada e historias inspiradoras.

Jeff Bezos: Bezos lidera con el ejemplo con su impulso incansable y su obsesión por el cliente, ganándose la lealtad tanto de los empleados como de los clientes. Tiene una visión clara de innovación y conveniencia, inspirando a su equipo a revolucionar el comercio minorista y la tecnología. También invierte en el desarrollo del talento y en la creación de una cultura que apoye el crecimiento y la autonomía de los empleados. (párrs. 3-4)

Por otro parte, en un artículo publicado por Indeed (2025) se menciona el liderazgo transformacional que caracterizaba al siguiente líder.

Nelson Mandela: Su enfoque de liderazgo transformacional se reflejó a través de su carisma, su entusiasmo y la empatía hacia sus seguidores. Su habilidad de mantener una perspectiva positiva y orientada al futuro, junto con su valentía para asumir riesgos, así como su sensibilidad y tolerancia fueron claves para liderar cambios significativos. (párr. 5)

Esto indica que el liderazgo transformacional implica, inspirar, motivar y generar cambios significativos a través de visión clara, valores sólidos, además de generar una influencia positiva sobre sus seguidores. Siempre buscando crecimiento integral de las personas y la transformación de las organizaciones en las que ejercen.

2.1.9. Ventajas del liderazgo transformacional

Según Robbins y Judge (2023) En un programa de investigación descubrió por qué el liderazgo transformacional es bastante efectivo. A continuación, se presentan algunas ventajas del liderazgo transformacional.

Mecanismo afectivo o actitudinal: Algunos enfoques promueven estados de ánimo, emociones, satisfacción en el trabajo, compromiso y sentimientos positivos hacia el mismo.

Mecanismo de motivación: Estos enfoques motivan, se vuelven más seguros y comprometidos para así dedicar más tiempo y esfuerzo.

Mecanismos de identificación: Este enfoque hace que el personal se sienta identificado con el líder, sus valores e identidad, así como con el equipo.

Mecanismo de intercambio social: Los enfoques transformacionales mejoran la calidad del intercambio líder-miembro, también tienen más probabilidad de percibir que cuentan con el apoyo del líder, el equipo y/o organización.

Mecanismo de mejora de la justicia: Este enfoque mejora la percepción de equidad, motivando a los seguidores a contribuir y confiar más en el líder, el equipo y la organización. (pp. 383-384)

De este modo se puede decir que tener un adecuado liderazgo transformacional promueve estados de ánimo positivos, además tener mecanismos de identidad, permite que el personal se sienta seguro e identificado con el líder, transmitiendo sus valores e identidad, lo cual genera un mejor rendimiento en la organización.

2.1.10. Posibles peligros del estilo de liderazgo transformacional

A pesar de que el liderazgo transformacional puede inspirar un alto nivel de desempeño y una innovación sobresaliente, también presenta ciertos inconvenientes, que es necesario considerar. Ugochukwu (2025) menciona las siguientes:

Riesgo y agotamiento: Los líderes suelen establecer expectativas muy altas y presionar a sus equipos para que superen los límites, esto puede generar estrés y agotamiento si los seguidores se sienten sin apoyo.

Dependencia excesiva del líder: Debido algunos líderes son modelos carismáticos por seguir, los equipos pueden volverse demasiado dependientes de ellos, lo que reduce la toma de decisiones independientes.

Desajuste con las necesidades de los seguidores: No todos los miembros del equipo responden igual de bien al liderazgo transformacional, algunos pueden preferir una mayor estructura o instrucciones claras.

Desafíos en entornos de corto plazo: El énfasis del liderazgo transformacional en la visión y la innovación puede entrar en conflicto con la necesidad de tomar decisiones rápidas basadas en reglas lo que causa confusión o a veces ineficiencia. (párrs. 2-6)

Con esto se determina que, el liderazgo transformacional puede lograr un buen desempeño e innovación en la organización, pero no está exento de riesgos. Al exigir mucho a los equipos y fijar expectativas elevadas. Además, el enfoque en la visión a largo plazo y la innovación sino están capacitados puede generar confusión o ineficiencia en la organización.

2.1.11. Cómo mejorar el desempeño laboral en las empresas

Para optimizar el desempeño es indispensable tener una visión clara de en qué se está fallando, particularmente cuando los objetivos de la empresa o expectativas de determinadas áreas o sobre algunos empleados no se alcancen. De tal forma Gamarra (2025) las describe de la siguiente forma:

Comunicación clara: Una comunicación poco eficiente es la causa de muchos inconvenientes en empresas. Las empresas deben saber exactamente que se

espera de ellos, como deben trabajar y cuál es el funcionamiento, valores y cultura de empresa.

Constantes evaluaciones: Los resultados medibles son efectivos siempre y cuando exista un parámetro sobre cual comparar la evolución de cada departamento, equipo y las personas, se debe utilizar un programa especializado para tal fin.

Utilizar tecnología adecuada: Confiar en la implementación de plataforma que ayuden a impulsar el rendimiento y la participación de los trabajadores. Esto significa utilizar tecnología que permita automatizar procesos diarios como la gestión documental, firmas de documentos e inclusive optimizar los metodos de fichaje y control de horario. (párrs. 4-6)

Por lo anterior se determina que para mejorar el desempeño laboral se debe tener una buena comunicación, definir bien las expectativas de cada colaborador, y asegurarse que comprendan claro los valores y cultura de la empresa. Asimismo, es importante utilizar plataformas que permitan automatizar procesos diarios, con el fin de facilitar el cumplimiento de las funciones.

2.1.12. Definición Gestión del desempeño

La gestión del desempeño constituye un elemento fundamental entre empresa y colaboradores. Chiavenato (2020) lo define de la siguiente manera: “La gestión del desempeño implica un proceso que afecta significativamente el éxito organizacional porque reúne a los gerentes como líderes y a los colaboradores a fin de que trabajen unidos para satisfacer las expectativas y reexaminar resultados concretos”. (p.247)

En base a lo anterior, se puede señalar que la gestión del desempeño no solo fortalece la relación entre la empresa y sus colaboradores, sino que también actúa como mecanismo estratégico para alinear los objetivos individuales y colectivos.

2.1.13. Etapas de la Gestión del Desempeño humano

En la gestión del desempeño humano, es fundamental que sus elementos se encuentren alineados e integrados de manera coherente, con el compromiso tanto del gerente como de los colaboradores. Esto permite tener resultados positivos para ambas partes. La gestión del desempeño humano se compone de cuatro etapas, las cuales, según Chiavenato (2020) se describen de la siguiente manera:

Planeación: “Abarca toda la definición del ecosistema que implicara a los talentos en el desempeño de sus actividades”

Implementación:

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

Liderazgo y ejecución:

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

Realimentación:

En esta etapa se recoge el rendimiento de la inversión realizada en el desempeño humano, la cual sustituye al viejo concepto de evaluación del desempeño. Se trata de analizar objetivamente lo que se ha logrado en términos de resultados, de ser

posible en tiempo real o, por lo menos diaria o semanalmente, pero jamás en plazos muy largos, por medio de una relación estrecha entre el administrador y el colaborador. Es importante ponderar el valor que se pretende crear y entregar. En realidad, esta etapa debería ser dividida en tres dimensiones que marcan la relación entre el administrador y el colaborador. (pp. 246-248)

Es de suma importancia tener una correcta planeación, ya que establece las bases necesarias para que el desempeño se desarrolle de la mejor manera. Además, la implementación nos garantiza un entorno de trabajo dinámico y enriquecedor. La etapa de realimentación requiere un análisis exhaustivo para que nos indique lo que realmente se logró y con esto realizar la realimentación en un tiempo corto.

A continuación se presenta una figura donde se ilustra las etapas de la gestión del desempeño humano.

Figura 1. Etapas de la gestión del desempeño humano.

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

Fuente: Chiavenato (2020).

2.1.14. Evaluación del Desempeño

Según Chiavenato (2020) en épocas anteriores, caracterizadas por la estabilidad y la permanencia el desempeño laboral se evaluaba principalmente mediante procedimientos rutinarios, los cuales definían la gestión organizacional de ese periodo, no obstante, ante los actuales escenarios de cambio y transformación estos enfoques han sido desplazados por modelos orientados a la innovación. La evaluación del desempeño consiste en un proceso mediante el cual se analiza la actuación de cada persona con base en las funciones que desempeña, esto sirve para identificar deficiencias, evaluar el nivel de integración del colaborador en la organización y la necesidad de detectar posibles brechas o necesidades de capacitación para el fortalecimiento de competencias.

Consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones la identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas de trabajo se deben estudiar cuando se mide. La medición es el elemento central del sistema de evaluación ya que pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. (p.253)

Según lo que indica el autor la evaluación del desempeño constituye un proceso estructurado. Analizar los puestos, permite determinar con claridad las áreas clave a evaluar, mientras que la medición, es el eje central del sistema, que facilita la comparación del desempeño real con criterios definidos.

2.1.15. ¿Por qué se evalúa el desempeño?

Toda persona necesita recibir retroalimentación sistemática para comprender su desempeño, realizar las correcciones correspondientes y orientar su actuación con el futuro deseado, en ausencia de esto las personas caminarían a ciegas y sin saber exactamente cómo

o hacia a dónde ir. Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar del desempeño de sus colaboradores, según Chiavenato (2020) son:

1. Recompensas: la evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.

2. Realimentación: la evaluación proporciona al colaborador un conocimiento profundo tanto sobre los resultados de su desempeño como de sus actitudes y competencias.

3. Desarrollo: la evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (lo que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (lo que debe mejorar por medio de orientación y capacitación).

4. Relaciones: la evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, compañeros, subordinados) y saber cómo evalúan ellos su desempeño.

5. Percepción: la evaluación proporciona a cada talento medios para saber lo que los otros talentos piensan de él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.

6. Potencial de desarrollo: la evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera.

7. Asesoría: la evaluación ofrece al gerente o al especialista de recursos humanos información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores a través del coaching y mentoring. (p.254)

Al evaluar el desempeño resalta la importancia de la realimentación y el desarrollo como herramientas para el crecimiento del colaborador, así como el fortalecimiento de las relaciones laborales. Además, cumple un rol estratégico, ya que sirve de base para decisiones administrativas, permitiendo brindar una asesoría más efectiva, orientar al colaborador en su crecimiento personal y alinearlos con los objetivos organizacionales.

2.1.16. Cinco ventajas de evaluar el desempeño

La evaluación al desempeño no solo es una práctica recomendable, sino que además aporta varios beneficios tanto para el colaborador como para la empresa, Gamarra (2025) menciona a continuación, algunas ventajas:

Mejora productividad laboral: Podemos implementar mejoras relacionadas al crecimiento en la empresa, así haremos que el equipo se sienta motivado y trabaje en conjunto para el logro de objetivos.

Compensación: La evaluación permite asentar políticas de compensación adecuadas para cada equipo con las que incentivar el buen funcionamiento de la empresa y de la persona trabajadora.

Ascensos: Al evaluar el desempeño de la empresa se deben tomar decisiones sobre las posibilidades de crecimiento profesional a las que uno o varias personas puedan optar.

Detecta errores en la posición: Conocer el desempeño laboral facilita la detección de posibles errores en el diseño del puesto de trabajo, gracias a las evaluaciones del desempeño, podemos definir si las habilidades o skills de la persona corresponde con las funciones en las que trabaja.

Mitigar agentes externos: En ocasiones el rendimiento de un empleado puede verse influido por factores externos, como familia, salud, dinero. Si estos factores surgen, la empresa puede prestar ayuda, ofreciendo cheques guardería para

empleados que acaban de ser madre o padre sin que esto le suponga un coste.
(párrs. 2-6)

Con esto, se determina que evaluar el desempeño de los colaboradores ofrece ventajas significativas para la empresa y sus colaboradores, porque permite mejorar la productividad, ayuda a la posibilidad de crecimiento personal y reduce la incidencia de factores externos.

2.1.17. Puntos débiles del proceso de evaluación del desempeño

Este proceso puede presentar puntos débiles cuando no se aplica de manera adecuada, Chiavenato (2020) recopiló los siguientes puntos:

1. Que las personas implicadas en la evaluación del desempeño la perciban como una situación que recompensa o sanciona el desempeño anterior.
2. Que la importancia del proceso se concentre más en llenar formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.
3. Que las personas evaluadas perciban el proceso como injusto y tedioso. La inequidad y la injusticia perjudican enormemente el proceso de evaluación.
4. Que los comentarios desfavorables del evaluador provoquen una reacción negativa del evaluado y resistencia a aceptar el proceso.
5. Que la evaluación sea inocua, es decir, que se base en factores irrelevantes o extraños que no permiten extraer conclusiones correctas y que no agregan valor para nadie. (p. 254)

Cuando la evaluación del desempeño se llega a percibir como algo solamente administrativo, pierde el verdadero enfoque. Esta situación debilita la motivación y el compromiso de los colaboradores con la organización.

2.1.18. ¿Quién debe evaluar el desempeño?

La evaluación del desempeño es un proceso que reduce la incertidumbre y al mismo tiempo, busca la mejora. Con respecto a quien debe evaluar el desempeño, Chiavenato (2020) plantea que la responsabilidad de evaluar el desempeño puede caer en diversos miembros de la organización, según el enfoque adoptado por la empresa. A continuación, se describen algunos:

Autoevaluación del desempeño: Lo ideal sería que cada talento valore su propio desempeño a partir de criterios o medidas de referencia para evitar la subjetividad implicada en el proceso.

El gerente o líder: En la mayoría de las organizaciones el gerente, como administrador de personas, tiene una responsabilidad de línea por el desempeño de sus subordinados, de su constante evaluación y de la comunicación de los resultados. En esas organizaciones el propio gerente, con asesoría del área de gestión humana que establece los medios y los criterios para efectuar la evaluación, es quien evalúa el desempeño del personal.

Evaluación interactiva: Si la gestión del desempeño es una responsabilidad de línea y si el propio talento es el más interesado en ella, una opción interesante es la reunión de las dos partes. Hoy en día el involucramiento del individuo y del gerente en la evaluación es una tendencia muy fuerte. De este modo, el gerente funciona como el elemento que guía y orienta, actuando como coach, mientras que el talento evalúa su desempeño en función de la realimentación que le proporciona el gerente, quien le brinda todos los recursos necesarios (información, metas y objetivos, orientación, capacitación, asesoría) y obtiene resultados, mientras que el colaborador proporciona el desempeño y los resultados y obtiene recursos del gerente.

Evaluación de 360°: La evaluación del desempeño se realiza de modo circular y envolvente por todos los elementos que mantienen alguna interacción con el evaluado. Participan en ella todas las personas que tienen alguna interacción con él, como el gerente, los compañeros y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y, en resumen, todas las personas a su alrededor, es decir, todo un abanico de 360°. (p. 257)

En resumen, evaluar el desempeño es una responsabilidad de todas las partes, en la que participan el talento humano, organización y colaborador, y en el caso de la evaluación 360° reúne también a personas externas, lo que le permite una visión más completa. Esto con el fin de que el colaborador reflexione sobre su propio rendimiento a partir de criterios objetivos.

2.1.19. Entrevista de evaluación del desempeño

La entrevista de evaluación del desempeño constituye un espacio en el que el supervisor y el colaborador analizan el desempeño, identifican áreas de mejora y establecen planes para corregir las deficiencias y potenciar las fortalezas. Según Dessler (2022) están son algunas directrices que se utilizan:

Hablar en términos de datos de trabajo objetivos: Usando ejemplos como ausencias, retardos y productividad.

Que no se vuelva personal: No decir eres demasiado lento para realizar tal cosa, en cambio compare el desempeño de la persona con un estándar (estos informes principales normalmente se deben hacer en un plazo de 10 días).

Anime para hablar a la persona: Deténgase y escuche lo que dice la persona haga preguntas abiertas, por ejemplo, ¿qué crees que podamos hacer para mejorar la situación?

Obtenga un acuerdo: Asegúrese de que la persona vaya sabiendo específicamente lo que está haciendo bien y lo que está haciendo mal. (p.296)

La entrevista de evaluación del desempeño no es solo para medir resultados, es más bien un proceso que permite retroalimentación entre el supervisor y el colaborador, este debe basarse en datos objetivos, evitando valoraciones personales. También promueve la participación del colaborador, para llegar a acuerdos claros, de manera que las personas comprendan con precisión sus fortalezas y sus áreas de mejora.

2.1.20. Métodos modernos de evaluación del desempeño

Las limitaciones de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño llevaron a las organizaciones a buscar opciones más creativas e innovadoras. A partir de esta necesidad, han surgido nuevos métodos de evaluación del desempeño. Estos métodos promueven autoevaluación y autodirección de las personas, promoviendo una mayor participación de los trabajadores en la planificación de su propio desarrollo.

Chiavenato (2020), menciona las siguientes tendencias que han surgido en el campo de la evaluación del desempeño humano:

1. Indicadores deben ser sistemáticos: esta tendencia se basa en considerar a la empresa como un todo, un conjunto homogéneo e integrado. Los indicadores se derivan de la planificación estratégica que define el qué, el cómo y el cuándo medir. Como efecto en cascada, identifica las metas y los objetivos de sus unidades. Los indicadores deben estar vinculados a los procesos de la empresa y enfocarse en los grupos de interés y sobre todo en los clientes interno o externo.

2. Los indicadores se deben escoger en conjunto: como un todo sistémico para evitar distorsiones y no desalinear otros criterios de la evaluación. Hay cuatro tipos de indicadores: a) Indicadores financieros: miden aspectos tales como el flujo de caja, la utilidad, el rendimiento sobre la inversión, la relación entre costo y beneficio, etcétera. b) Indicadores ligados al cliente: estos parámetros se enfocan en su satisfacción, sea interno o externo, el tiempo de entrega de pedidos,

la competitividad en precio o calidad, la fracción de mercado que abarca, etcétera.

c) Indicadores internos: se refieren a los tiempos del proceso, la calidad, los índices de seguridad, los índices de repetición de trabajo, el ciclo del proceso, etcétera. d) Indicadores de innovación: en este caso miden el desarrollo de nuevos procesos, nuevos productos, proyectos de mejoras, mejora continua, calidad total, investigación y desarrollo, etcétera.

3. La evaluación del desempeño se debe sustentar en índices de referencia

objetivos: que puedan apoyar el proceso, como indicadores de: a) Desempeño global (de toda la empresa). b) Desempeño departamental (de cada unidad organizacional). c) Desempeño grupal (del equipo) d) Desempeño individual (de la persona).

4. La evaluación del desempeño debe tomar en cuenta el contexto general:

el ambiente externo también se debe considerar debido a la evolución de los índices internos confrontados con indicadores externos amplios y generales, como:

a) Los índices de orden económico: se refieren a la evolución de la coyuntura económica de la región, el país y el mundo. b) Aspectos importantes de las empresas: del mismo sector que el negocio o que presenten similitud con el negocio de la empresa (benchmarking) como comparación.

5. La evaluación del desempeño como elemento que integra las prácticas de

GTH: la evaluación es una llave que integra los diferentes procesos de la GTH: selección, recompensas, desarrollo, mantenimiento y vigilancia de las personas de la organización. Se trata de un interesante medio de integrar todos los procesos de la gestión del talento humano.

6. La evaluación del desempeño se basa en procesos no estructurados:

sin los antiguos rituales burocráticos de llenado de formularios y en la comparación con factores genéricos y amplios para la evaluación. Una total desburocratización

y desregulación. La evaluación interactiva y no estructurada entre gerente y colaborador en constante interacción y negociación, y cambios en la forma y el contenido del proceso. Los viejos métodos de las escalas gráficas, la elección forzada y la investigación de campo están en proceso de reformulación por las modernas tecnologías para llegar a un arreglo que satisfaga las nuevas exigencias.

7. La evaluación del desempeño como forma de realimentación para las personas: la evaluación constituye un instrumento para realimentar información, es decir, para proporcionar a los talentos orientación, para su autoevaluación, autodirección y autocontrol. En este contexto, la evaluación del desempeño adquiere un sentido más amplio y extenso con nuevos aspectos como:

- a) Competencia personal: implica la capacidad para aprender y cómo las personas adquieren conocimientos y competencias nuevas.
- b) Competencia tecnológica: este aspecto se refiere a la capacidad para asimilar el conocimiento de las diferentes técnicas que se necesitan para el desempeño, que incluyen la generalidad y la multifuncionalidad.
- c) Competencia metodológica: implica la capacidad de iniciativa y espíritu emprendedor para la resolución espontánea de problemas y situaciones difíciles.
- d) Competencia social: es simplemente la capacidad para relacionarse con personas o grupos, así como para trabajar en equipo.

8. La evaluación del desempeño da cada vez más importancia a los resultados: las metas y los objetivos que se deben alcanzar son más importantes que el comportamiento en sí. Los medios ceden su lugar a los fines deseados o alcanzados. Los medios deben estar en manos de las personas que los escogen libremente de acuerdo con sus preferencias o competencias personales. Los fines se convierten en el parámetro de la evaluación. Lo que interesa es un desempeño

eficaz y no solo eficiente. Las organizaciones de alto desempeño crean las condiciones ideales para obtener y mantener un alto desempeño de sus trabajadores.

9. En la actualidad, la evaluación del desempeño se relaciona con la noción de expectativa: la expectativa es la relación entre las expectativas personales y las recompensas que derivan del nivel de productividad del individuo. (p. 264)

El autor destaca la importancia de alinear los indicadores con la planificación estratégica, y considerar los factores internos y externos, ya que permiten una evaluación más objetiva. Asimismo, la innovación, las competencias individuales y la retroalimentación continua refleja una visión moderna orientada al desarrollo del talento humano y la mejora constante. Trabajar en conjunto estos métodos modernos refuerzan el papel de la evaluación del desempeño, impulsando el desarrollo integral de los colaboradores de la empresa.

2.1.21. Evaluación de 360°

Este enfoque de evaluación se realiza de forma circular, es envolvente con todos los que tienen relación con el evaluado. Este método pretende comprobar si se alcanzaron los objetivos y cómo se podría mejorar el desempeño para elevar cada vez más las metas y los resultados. Chiavenato (2020) menciona lo siguiente sobre esta evaluación:

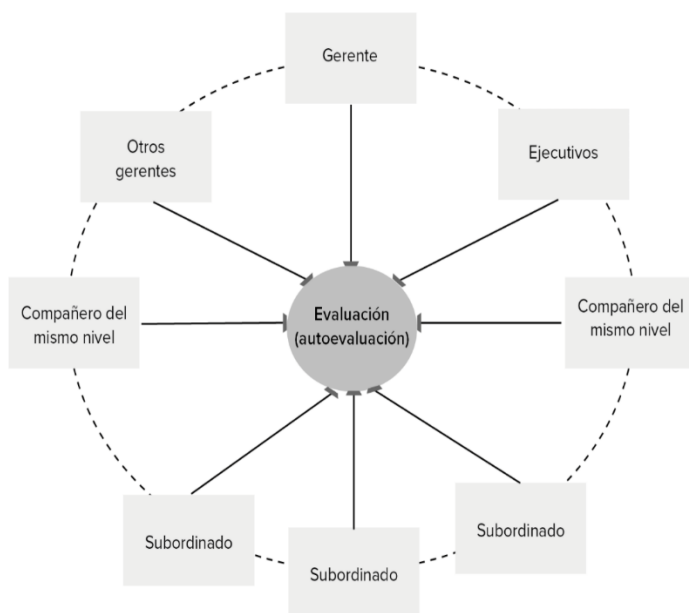
La evaluación de 360° proporciona condiciones para que el colaborador se adapte y ajuste a las distintas demandas que le imponen su contexto de trabajo o sus diferentes asociados. Así, la evaluación es una pasarela a la vista de todos, lo cual no es nada fácil. La persona queda en una posición muy vulnerable si no está bien preparada o si no tiene la mente abierta y es receptiva ante este tipo de evaluación amplia y envolvente. (p. 268)

Al implementar este método las empresas tienen la capacidad de establecer un entorno laboral más saludable, proporcionando a los colaboradores retroalimentación para su

autoevaluación, y utilizando tecnologías modernas que permiten agilizar algunos procesos en pro del bienestar de los trabajadores y la organización. En este tipo de evaluación intervienen el gerente, ejecutivos, los compañeros de trabajo, los subordinados, así como todas las personas que interactúan o mantienen relación con el colaborador.

En la siguiente figura se visualiza las personas que participan en el proceso dentro de la evaluación de 360°.

Figura 2. Evaluación de 360°.



Fuente: Chiavenato. (2020).

2.1.22. Administración participativa por objetivos (APPO)

Este sistema propone una intensa relación y una visión proactiva. Resurge la vieja administración por objetivos (APO), pero ahora con nueva vestimenta y sin los traumas que provocaban la antigua arbitrariedad, autocracia y estado continuo de tensión y calificación de los involucrados, que caracterizaron su implementación en la mayoría de nuestras organizaciones.

La evaluación participativa por objetivos es democrática, participativa, incluyente y motivadora. Dentro de esa nueva y emergente EPPO, la gestión del desempeño pasa por seis etapas, se describen a continuación, según Chiavenato (2020):

1. Formulación de objetivos consensuados: un objetivo es una declaración del resultado que se desea alcanzar dentro de un periodo determinado. Los objetivos se formulan en conjunto a través de la negociación del colaborador y su gerente para llegar a un consenso. Los objetivos se consensan y no son impuestos desde la cima hacia la base. La superación de los objetivos debe producir algún beneficio a la organización y proporcionar una participación directa del evaluado en ese beneficio, como un premio o un esquema de remuneración variable. Sin embargo, debe ser un incentivo fuerte y convincente para dinamizar el desempeño hacia los fines pretendidos. El desempeño se debe enfocar en alcanzar esos objetivos y su evaluación dependerá directamente de ello.

2. Compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto: es imprescindible que el evaluado acepte plenamente los objetivos, y haga todo lo necesario para alcanzarlos. En algunos casos se celebra una especie de contrato formal o psicológico que representa el acuerdo establecido.

3. Negociación sobre el alcance de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos: a partir de los objetivos consensuados y una vez establecido el compromiso personal, se definen los recursos y los medios para poder alcanzarlos eficazmente. Sin recursos ni medios los objetivos son simples promesas. Estos recursos y medios pueden ser materiales (tecnología, equipos, máquinas), humanos (equipo) o inversiones personales en capacitación y desarrollo del evaluado (orientación, asesoría). Los recursos son una forma de costo por alcanzar los objetivos.

4. Desempeño: es el comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia personal que escoge el individuo para alcanzar los objetivos. Esto significa que cada talento debe escoger, con total libertad y autonomía, sus propios medios para alcanzar los objetivos. Cuando la situación lo exija, el gerente puede brindar consejos y orientación en lugar de dar órdenes, controlar y ser impositivo.

5. Vigilancia constante de los resultados y su comparación con los objetivos: significa comprobar el costo/beneficio que involucra el proceso. La medición constante del avance hacia los objetivos debe tener una base cuantitativa digna de fe y confianza y, al mismo tiempo, que proporcione una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y del esfuerzo del evaluado. Siempre que sea posible, este se debe autoevaluar, es decir, debe saber vigilar los resultados y compararlos con los objetivos trazados. El gerente debe ayudarlo en este sentido.

6. Realimentación intensiva y evaluación continua conjunta: con mucha información de regreso y, sobre todo, apoyo de la comunicación para reducir las disonancias e incrementar las consistencias. El colaborador debe tener una clara percepción y noción de su nivel de desempeño para evaluar el esfuerzo/resultado que alcanza y sacar sus propias conclusiones. El gerente debe ayudarlo a garantizar una evaluación interactiva y dinámica. (p. 264)

Según lo que indica el autor la administración por objetivos es una herramienta que mejora el desempeño laboral, estableciendo objetivos claros y medibles. Asimismo, los jefes de departamentos realizan reuniones periódicas donde analizan los resultados obtenidos y elaboran planes de acción para corregir o dar continuidad al desempeño del colaborador.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual reúne los conceptos o definiciones esenciales que sustentan el tema de estudio, y que permite comprender el desarrollo del tema.

Líder. Según Robbins y Coulter (2023): "Es alguien que puede influir en los demás y que tiene autoridad gerencial". (p.6)

Liderazgo. Sobre este concepto Chiavenato (2022) menciona lo siguiente:

El liderazgo se refiere a la habilidad de influir en las personas para que alcancen objetivos, esta definición destaca que el líder se involucra con otras personas para lograr metas. El liderazgo es recíproco y se da entre individuos, es una actividad enfocada en las personas. (p.6)

Liderazgo transformacional. "Son líderes que inspiran a sus seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización". Robbins y Judge (2023) (p.6)

Inteligencia emocional. Robbins y Judge (2023) lo definen de la siguiente manera: "Habilidad para detectar y manejar pistas emocionales e información" (p.120)

Mecanismo afectivo. Según Robbins Judge (2023): "Los enfoques transformacionales promueven estados de ánimo, emociones, satisfacción laboral compromiso organizacional, y sentimientos de bienestar positivos en empleados". (p.13)

Percepción: En cuanto a este concepto, Chiavenato (2022) indica lo siguiente: "La percepción es el proceso que emplean los individuos para organizar e interpretar sus impresiones sensoriales con el propósito de dar significado a su entorno". (p.19)

Desempeño. Según Chiavenato (2020): "Es el conjunto de características del comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización de acuerdo con los objetivos que la entidad ha determinado". (p.246)

Gestión del desempeño. Chiavenato (2020) comenta que: "La gestión del desempeño implica un proceso que afecta significativamente el éxito organizacional porque reúne a los

gerentes como líderes y a los colaboradores a fin de que trabajen unidos para satisfacer las expectativas y reexaminar resultados concretos". (p.15)

Evaluación del desempeño. Según Chiavenato (2020) lo define así:

Consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones la identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas de trabajo se deben estudiar cuando se mide. La medición es el elemento central del sistema de evaluación ya que pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. (p.18)

Realimentación. Chiavenato (2020) indica lo siguiente sobre este concepto:

Esta etapa se recoge el rendimiento de la inversión realizada en el desempeño humano, la cual sustituye al viejo concepto de evaluación del desempeño. Se trata de analizar objetivamente lo que se ha logrado en términos de resultados, de ser posible en tiempo real o, por lo menos diaria o semanalmente, pero jamás en plazos muy largos, por medio de una relación estrecha entre el administrador y el colaborador. Es importante ponderar el valor que se pretende crear y entregar. En realidad, esta etapa debería ser dividida en tres dimensiones que marcan la relación entre el administrador y el colaborador. (p.19)

Implementación. Chiavenato (2020) menciona lo define así:

Esta etapa se refiere a la organización y la implementación de los medios necesarios para que el desempeño sea posible. Necesariamente toma encuentra las competencias, de un lado las que requieren entrenamiento, capacitación y actitudes, y del otro lado las disponibilidad de recursos, como instalaciones, herramientas, instrumentos y tecnología.

Evaluación 360°. Según Chiavenato (2020):

La evaluación de 360° proporciona condiciones para que el colaborador se adapte y ajuste a las distintas demandas que le imponen su contexto de trabajo o sus diferentes asociados. Así, la evaluación es una pasarela a la vista de todos, lo cual no es nada fácil. La persona queda en una posición muy vulnerable si no está bien preparada o si no tiene la mente abierta y es receptiva ante este tipo de evaluación amplia y envolvente. (p. 27)

2.3. MARCO CONTEXTUAL

La población seleccionada para llevar a cabo este estudio está situada en la provincia de San José, Costa Rica. El estudio se desarrolló en el salón Femme Nails, local #40 ubicado en el Centro Comercial de Guadalupe.

2.3.1. Antecedentes

2.3.1.1. Historia

Femme Nails nació del deseo de crear un espacio donde cada mujer pudiera sentirse valorada, cuidada y bella. Inició como un pequeño sueño enfocado en el servicio de uñas, y con el tiempo se ha convertido en un salón integral reconocido por su calidez, excelencia y ambiente familiar. Desde el primer día, la prioridad ha sido brindar una experiencia diferente: no solo embellecer, sino también regalar momentos de descanso, confianza y autoestima. (Karol Aguilar propietaria del salón, comunicación personal, 2025).

2.3.1.2. Ubicación geográfica

El salón Femme Nails se encuentra ubicado en el Centro Comercial Guadalupe, local #40, contiguo a la Pops, Guadalupe, San José, Costa Rica.

2.3.2. Marco estratégico

2.3.2.1. Misión

Brindar servicios de belleza con excelencia, amor y dedicación, en un ambiente donde cada clienta se sienta especial y atendida con respeto, cuidado y atención a los detalles. (Karol Aguilar propietaria del salón, comunicación personal, 2025).

2.3.2.2. Visión

Ser un salón de belleza referente en Costa Rica por su calidad humana, profesionalismo y pasión por realzar la belleza femenina desde el interior hacia el exterior. (Karol Aguilar propietaria del salón, comunicación personal, 2025).

2.3.2.3. Propuesta de valor

Según Femme Nails:

Femme Nails se diferencia por ofrecer un servicio personalizado, cálido y profesional, donde se combinan técnicas de alta calidad con un trato humano y cercano. Más que un salón, somos una familia que busca que cada clienta viva una experiencia única, se desconecte de la rutina y se sienta verdaderamente cuidada. (Karol Aguilar propietaria del salón, comunicación personal, 2025).

2.3.2.4. Valores del negocio

Amor: Ponemos el corazón en cada servicio.

Respeto: Valoramos a cada persona, su tiempo y su individualidad.

Excelencia: Buscamos siempre la mejora constante en nuestro trabajo.

Honestidad: Actuamos con transparencia y compromiso.

Trabajo en equipo: Creemos que juntas logramos más.

Empatía: Entendemos y cuidamos las emociones de quienes nos rodean. (Karol Aguilar propietaria del salón, comunicación personal, 2025).

2.3.2.5. Descripción de los principales servicios

Según Femme Nails:

Femme Nails ofrece una amplia gama de servicios enfocados en la belleza y el cuidado personal. Entre ellos destacan: Cuidado de uñas: manicure, pedicure, aplicación de gel, acrílico, diseños personalizados y tratamientos fortalecedores. Servicios de cabello: cortes, coloraciones, hidrataciones, alisados, peinados y tratamientos capilares profesionales.

Además, trabajamos con productos profesionales de alta calidad, cuidadosamente seleccionados para garantizar resultados duraderos, saludables y respetuosos con el bienestar de cada cliente. (Karol Aguilar propietaria del salón, comunicación personal, 2025).

2.3.2.6. Logo del salón Femme Nails

Figura 3. Logo del salón Femme Nails.



Fuente: Salón Femme Nails

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

Seguidamente, se presenta el marco metodológico, el cual constituye una herramienta fundamental que dirige de manera precisa la realización del estudio y la correcta interpretación de los resultados. A través de este marco, se definen aspectos clave como el enfoque de la investigación su alcance, su diseño, objeto de estudio, instrumentos de recolección de datos, variables o categorías y estrategias de análisis de datos. Esta metodología asegura la coherencia, la solidez y la confiabilidad del estudio.

3.1.ENFOQUE

En la investigación científica, existen diferentes enfoques metodológicos que pueden emplearse. Como lo señalan Hernández y Mendoza (2023): “Los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto constituyen rutas posibles para resolver problemas de investigación. Todos resultan igualmente valiosos y son hasta ahora, los mejores métodos para investigar y generar conocimientos” (p.2)

Se debe continuar con un proceso estructurado, Hernández y Mendoza (2023) lo plantean de la siguiente manera:

Para comenzar toda investigación se inicia con una idea que se desarrolla paulatinamente. Primero se necesita conocer las rutas que han sido construidas por las comunidades científicas con el fin de estudiar el tema, fenómeno o planteamiento. Hay tres rutas fundamentales: la cuantitativa, la cualitativa y la mixta. (p.4)

Las rutas mencionadas anteriormente no son superiores entre sí, su elección depende del objetivo que se busca investigar. Como lo plantean Hernández y Mendoza (2023):

Ninguna ruta es mejor que otra, sino más apropiada para llegar al lugar que quiere (el que se pretende indagar, el problema de investigación), y todas

requieren diferentes herramientas (que son los métodos de investigación) y un mapa (el diseño de investigación). (p.4)

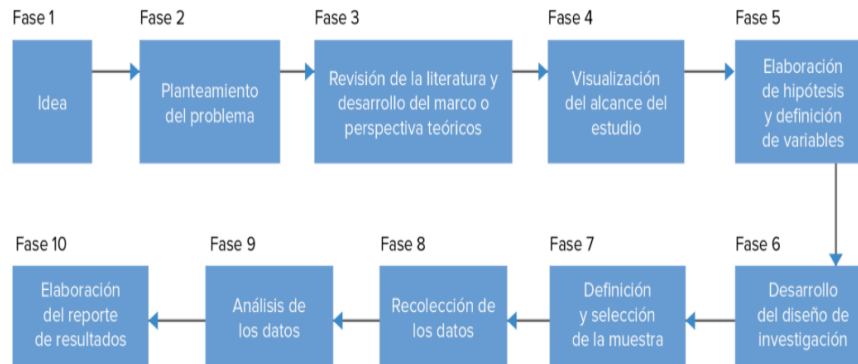
3.1.1. Enfoque cuantitativo

El enfoque cuantitativo según lo citado por Hernández y Mendoza (2023), se define como:

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

Para una mejor comprensión, la figura 4 muestra las etapas del proceso.

Figura 4. Proceso cuantitativo



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

El enfoque cuantitativo es apropiado cuando se busca estimar magnitudes o frecuencia de los fenómenos y someter a prueba hipótesis. Hernández y Mendoza (2023) mencionan las siguientes características:

1. Búsqueda de la mayor objetividad posible en todo el proceso o ruta. En los fenómenos que se observan o miden, no debe influir el investigador, quien debe evitar en lo posible que sus sentimientos, creencias, deseos y tendencias afectan los resultados del estudio o interfieran en los procesos.
2. En la ruta cuantitativa se sigue un patrón predecible y estructurado, y se toman las decisiones críticas sobre los métodos antes de recolectar datos, guiados por el diseño (mapa).
3. En la mayoría de los estudios cuantitativos se pretende generalizar los resultados y descubrimientos encontrados en los casos (muestra) a un universo mayor (población). Asimismo, en ocasiones es deseable que las investigaciones puedan replicarse.
4. El propósito final de los estudios cuantitativos es describir, explicar y predecir los fenómenos investigados, en busca de regularidades y

relaciones causales entre los elementos (variables). Esto significa que la meta principal es la prueba de hipótesis, así como la formulación y demostración de teorías.

5. En la ruta cuantitativa, si se sigue rigurosamente el proceso y, de acuerdo con ciertas reglas lógicas, los datos generados poseen los estándares de validez y confiabilidad deseados, las conclusiones derivadas contribuirán a la generación de conocimiento.
6. Esta ruta se vale de la lógica o razonamiento deductivo, que parte de la teoría, de la cual se derivan las hipótesis que el investigador somete a prueba. Va de lo general a lo particular.
7. Un destino de la ruta cuantitativa es identificar leyes universales y causales.
8. En la indagación cuantitativa se busca conocer o capturar la realidad externa o fenómeno estudiado tal y como es, o al menos, aproximarse lo mejor posible a ello. Nuestras suposiciones deben ajustarse a dicha realidad y no al revés; si no coinciden, lo que tenemos que cambiar son las suposiciones o hipótesis. (p.7)

El enfoque cuantitativo resulta una herramienta importante, ya que permite explicar fenómenos, identificar patrones numéricos y sustentar decisiones con base en datos objetivos.

3.1.2. Enfoque cualitativo

De acuerdo con lo señalado por Hernández y Mendoza (2023) el enfoque cualitativo se define como:

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

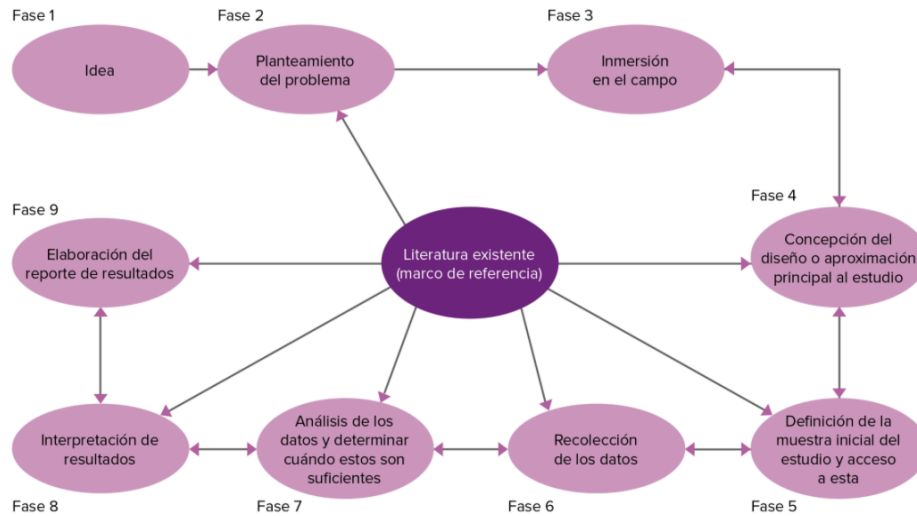
2010). Con el enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si tiene apoyo de los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos y revisando los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que observa que ocurre.

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

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

El proceso cualitativo se presenta en la figura 5, sin embargo, es solo una aproximación, ya que suele ser flexible.

Figura 5. *Proceso cuantitativo*



Fuente: Hernández y Mendoza (2023, p.7).

Entre las características esenciales del enfoque cualitativo citado por Hernández y Mendoza (2023) se encuentran las siguientes:

1. El investigador plantea un problema, pero no sigue un proceso preestablecido con claridad. Sus planteamientos iniciales no son tan delimitados como en el enfoque cuantitativo y las preguntas de investigación no siempre están conceptualizadas ni definidas por completo.
2. En la ruta cualitativa predomina la lógica o razonamiento inductivo, es decir, de lo particular a lo general. Primero se exploran y describen individualidades, y después se genera teoría. Por ejemplo, en un estudio cualitativo típico, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y deriva conclusiones; posteriormente entrevista a otro ser humano, examina esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones; del mismo modo, efectúa y evalúa más entrevistas para comprender el fenómeno abordado. Es decir, se procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general.

3. El proceso de indagación resulta más flexible y se desplaza entre experiencia, acción y resultados, por una parte, y el desarrollo de la teoría, por la otra. Su propósito es “reconstruir” la realidad tal como la observan los actores de un sistema social definido previamente. Es holístico, porque se precia de considerar el “todo” sin reducirlo al estudio de sus partes.
4. En los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, puesto que no hay variables ni medición, sino que pueden ser un resultado para subsecuentes investigaciones cuantitativas.
5. La ruta cualitativa es naturalista porque: a) se estudian los casos (personas y sus expresiones, o animales) en sus contextos o ambientes naturales y en su cotidianidad, y b) porque los eventos se analizan tal y como sucedieron, es decir, su desarrollo natural, sin manipulación de la realidad (Singh, 2015; White y Cooper, 2022).
6. La investigación cualitativa resulta interpretativa porque pretende encontrar sentido a los fenómenos y hechos en función de los significados que las personas les otorgan. No solamente se registran sucesos objetivos.
7. En la ruta cualitativa, la realidad se define mediante las percepciones, interpretaciones e interacciones de los participantes y del investigador. Además, se modifica conforme transcurre el estudio.
8. El investigador se introduce y recopila información sobre las percepciones, emociones, prioridades, vivencias, significados y cualidades de los participantes, y construye el conocimiento, siempre consciente de que es parte del fenómeno analizado. También le resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. Por

ello, a lo largo del trayecto cualitativo, adquiere un punto de vista tanto “interno” como “externo” y una doble perspectiva: analiza los aspectos explícitos, conscientes y manifiestos, así como los implícitos, inconscientes y subyacentes.

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

La investigación cualitativa es fundamental para comprender la complejidad y diversidad humana, esto permite profundizar la comprensión de los fenómenos sociales y humanos, y así mejorar la calidad de vida.

3.1.3. Enfoque mixto

Este enfoque se puede conceptualizar de la siguiente manera:

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

En lo que respecta a la presente investigación, se escoge un enfoque cuantitativo, ya que se trabajará principalmente con datos numéricos, los cuales son de fácil manejo y comprensión.

3.2. ALCANCE

La definición del alcance de la investigación, según Hernández y Mendoza (2023) es la siguiente: “Visualizar que alcance tendrá nuestra investigación es importante para establecer sus límites conceptuales y metodológicos, así como direccionarnos en la ruta cuantitativa.” (p.104); en el enfoque cuantitativo existen cuatro alcances, que son: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. Para esta investigación, se optó por el alcance correlacional y explicativo, los cuales se definen a continuación:

Enfoque correlacional:

Son investigaciones que pretenden asociar conceptos, fenómenos, hechos o variables. Miden las variables y su relación en términos estadísticos.

La utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo puede comportar un concepto o una variable a conocer el comportamiento de otras variables vinculadas, las correlaciones pueden ser positivas (directamente proporcionales) o negativas (inversamente proporcionales). Si es positiva, significa que los casos que muestran altos valores en una variable tenderán también a manifestar valores elevados en la otra variable. Si es negativa, implica que casos con valores elevados es una variable tenderán a mostrar valores bajos en la otra variable.

La investigación correlacional tiene, en alguna medida, un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa. (Hernández 2023, pp.110-111)

Enfoque explicativo:

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

En la presente investigación se aplicarán los dos alcances específicos. Por un lado, se seleccionó el alcance correlacional, el cual, según su definición, busca establecer

relaciones entre conceptos, fenómenos o hechos; en este caso, entre el liderazgo y el desempeño. Por otro lado, se incorporó el alcance explicativo, ya que este tipo de estudios permite identificar las causas de los sucesos, problemas, o fenómenos que se encuentran bajo análisis.

3.3.DISEÑO

Según Hernández y Mendoza (2023), el diseño se puede describir como “El plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información (datos) requerida en una investigación con el fin último de responder satisfactoriamente el planteamiento del problema.” (p.152)

Los diseños que se utilizan para investigar se clasifican en dos grupos, de acuerdo con Hernández y Mendoza (2023):

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

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

O'Brien, 2009). Esta definición quizá parezca compleja; sin embargo, conforme se analicen sus componentes se aclarará su sentido. (p.153)

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

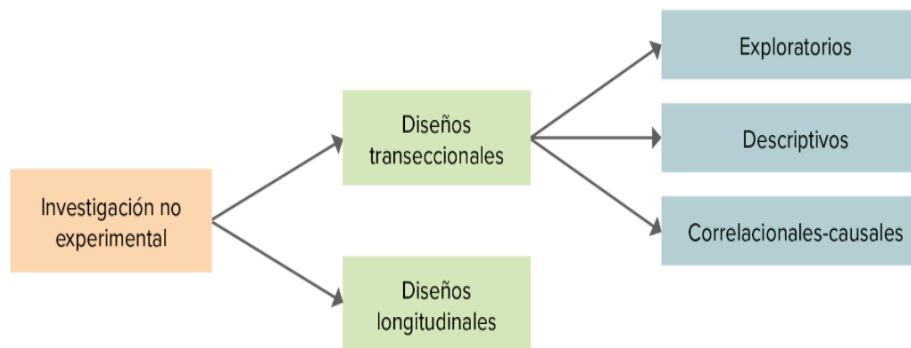
Hernández y Mendoza (2023) definen la investigación transeccional o diseños transversales de la siguiente manera:

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

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

El diseño de investigación transversal o transaccional se ilustra en la siguiente figura:

Figura 6. Diseños transversales



Fuente: Hernández (2023, p. 180).

Para el desarrollo de la presente investigación se decidió por un diseño cuantitativo de tipo no experimental transversal o transaccional. Este tipo de diseño se caracteriza por la recolección de datos en un único momento, sin intervenir ni manipular situaciones estudiadas.

3.4.UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

La unidad de análisis u objeto de estudio representa un aspecto clave en la investigación científica, debido a que determina el enfoque y el alcance del mismo.

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

Para esta investigación la unidad de análisis es la dueña y las colaboradoras del salón Femme Nails. La cual tiene ubicación en la provincia de San José, Costa Rica.

3.4.1. Población

El concepto de población según Hernández y Mendoza (2023) es el siguiente: “ es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones y que resulta de interés para una investigación en particular de acuerdo con el planteamiento del problema” (Lohr, 2022; Chaudhuri, 2018, y Lepkowski, 2008b).

En la presente investigación, se seleccionó como población de estudio a un grupo de 11 colaboradoras del salón Femme Nails, quienes se desempeñan como recepcionista, estilista y manicuristas. Dicho salón se encuentra ubicado en la provincia de San José, Costa Rica.

Tabla 1. *Distribución de la población*

| Cargos | Manicuristas | Recepcionista | Estilista | Total |
|---------------|---------------------|----------------------|------------------|--------------|
| | 9 | 1 | 1 | 11 |

Fuente: elaboración propia con datos brindados por Femme Nails (comunicación personal, 2025).

3.4.2. Muestra

Para la muestra Hernández y Mendoza (2023) indican lo siguiente:

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

En la ruta cuantitativa existen dos tipos generales de estrategias de muestreo: probabilístico y no probabilístico.

Muestra probabilista:

En las muestras probabilísticas todas las unidades, casos o elementos de la población tienen al inicio la misma posibilidad de ser escogidos para conformar la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño adecuado de la muestra, y por medio de una selección aleatoria de las unidades de muestreo. (Hernández y Mendoza, p.203)

Muestra no probabilística:

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

Para esta investigación se opta por trabajar con el tipo probabilístico. Esto se debe a que se trabajó con la totalidad de la población, el cual está conformado por un grupo de 11 colaboradoras. Las cuales presentan las siguientes características:

- Género: Mujeres.
- Etnia: Costarricenses.
- Edades: Entre 21 y 54 años.
- Escolaridad: Bachillero en educación media incompleto, bachillerato educación media completo, Universitaria.
- Nivel socioeconómico: Medio-bajo.

3.4.3. Criterios de inclusión y exclusión

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

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

| Criterios de inclusión | Criterios de exclusión |
|--|--|
| Colaboradoras del salón Femme Nails con al menos 6 meses de laborar en el salón. | Colaboradoras del salón Femme Nails que cuenten con menos de 6 meses de laborar en el salón. |

Fuente: elaboración propia con datos brindados por Femme Nails (comunicación personal, 2025).

3.4.4. Consideraciones éticas

Con el propósito de obtener información valiosa para los objetivos de esta investigación, se aplicará un cuestionario dirigido a las colaboradoras del salón Femme Nails. El mismo se les hará llegar mediante la plataforma Google Forms, con el fin de que pueda ser completado de manera accesible y practica por las participantes. Su aplicación tiene como finalidad recopilar información precisa que contribuya a una mejor comprensión

del fenómeno de estudio. Además, es utilizado exclusivamente con fines académicos de investigación.

Los resultados obtenidos a través de este instrumento se presentan de forma grupal, sin exponer respuestas individuales, ni revelar su identidad. Asimismo, en el instrumento se indicó que se garantizará la confiabilidad de los datos, por lo cual el mismo se realiza de forma anónima.

Esta garantía de confiabilidad y anonimato tiene como objetivo crear un entorno seguro y favorable para la participación de las trabajadoras. Asimismo, destaca el compromiso del investigador de llevar a cabo la investigación de manera ética y responsable.

3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Los instrumentos de recolección de información tienen como finalidad recopilar datos y obtener información relevante y precisa sobre un tema específico. Un instrumento es considerado adecuado, cuando los datos reflejan de manera fiel la realidad de las variables que se están estudiando. Los cuales son descritos por Hernández y Mendoza (2023), la recolección de datos consiste en:

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

Toda medición o instrumento de recolección de datos cuantitativo debe reunir tres requisitos, los cuales son: confiabilidad, validez y objetividad.

Hernández y Mendoza (2023) los describen a continuación:

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

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

La objetividad: La objetividad es, en términos de la investigación cuantitativa, un estándar o ideal que se refiere a la medida en que mediante el proceso de indagación podemos captar los fenómenos tal cual son realmente (SAGE Encyclopedia of Evaluation, 2004). Sin embargo, desde nuestro punto de vista es muy complicado alcanzarla en ciencias sociales (y aun en ciencias naturales). En ciertas ocasiones se alcanza mediante el consenso o mediciones múltiples. (pp.237-246)

En la investigación cuantitativa, se utilizan diversos tipos de instrumentos de medición para obtener información de manera objetiva y cuantificable. En este estudio, se utilizó el cuestionario como instrumento de recolección de datos, el cual incluye preguntas abiertas y cerradas, según Hernández y Mendoza (2023), se definen como:

Cuestionarios: En ciencias sociales, tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto organizado y estandarizado de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2018).

Preguntas cerradas: Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se

presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a estas

Preguntas abiertas: Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría y en ocasiones, prácticamente infinito, y puede variar de población en población. (pp.259-263)

En esta investigación, se utiliza un cuestionario de 14 preguntas, en el cual se combinan preguntas abiertas, semiabiertas y cerradas, como instrumento de recolección de datos.

3.6.VARIABLES O CATEGORÍAS

Las variables o categorías en una investigación científica son elementos importantes que se estudian y analizan para comprender mejor el fenómeno o responder a las preguntas de investigación. Hernández y Mendoza (2023) definen las categorías como: “Conceptualizaciones analíticas desarrolladas por el investigador para organizar los resultados o descubrimientos relacionados con un fenómeno o experiencia humana que está bajo investigación” (p.495).

Tabla 3. Cuadro de operacionalización de las variables.

| Objetivo específico | Variable | Indicadores | Definición conceptual | Definición operacional |
|---|----------------------------|---|--|---|
| 1. Identificar las características del liderazgo transformacional aplicado por la jefatura del salón Femme Nails. | Liderazgo transformacional | Características del liderazgo transformacional <ul style="list-style-type: none"> • Visión inspiradora y motivación • Estimulación intelectual y creatividad • Consideración individual y carisma • Habilidad de comunicación | Son quienes inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses por el bien de la organización. (p.6) | Cuestionario aplicado a las colaboradoras del salón Femme Nails, de la pregunta 3 a la 8. |

| | | | | |
|---|-------------------|--|--|--|
| | | • Desarrollo personal y profesional | | |
| 2. Determinar la relación del liderazgo transformacional aplicado por la jefatura del salón Femme Nails, en relación con el desempeño laboral de las colaboradoras. | Desempeño laboral | Características del liderazgo transformacional <ul style="list-style-type: none"> • Visión inspiradora y motivación • Estimulación intelectual y creatividad • Consideración individual y carisma • Habilidad de comunicación • Desarrollo personal y profesional | La gestión del desempeño implica un proceso que afecta significativamente el éxito organizacional porque reúne a los gerentes como líderes y a los colaboradores a fin de que trabajen unidos para satisfacer las expectativas y reexaminar resultados concretos. (p.15) | Cuestionario aplicado a las colaboradoras del salón Femme Nails, de la pregunta 9 a la 14. |
| 3. Elaborar recomendaciones de mejora para la aplicación del liderazgo transformacional y el desempeño de las colaboradoras del salón Femme Nails | | | | |

Fuente: elaboración propia (2026).

3.7. ESTRATEGIAS PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS

El análisis de datos en una investigación cumple una función determinante para la obtención de conclusiones y recomendaciones validas. En el caso de datos cuantitativos, se llevó a cabo un proceso de análisis muy riguroso utilizando diferentes técnicas y herramientas, con el fin de garantizar la confiabilidad de los resultados.

Los datos son estructurados y presentados de forma clara mediante tablas con estadísticas descriptivas. Para la elaboración del cuestionario y posterior obtención de resultados se utiliza la plataforma de Google Forms. Asimismo, se incorporan gráficos monocromáticos con el fin facilitar la interpretación de los resultados, procurando que la información se muestre de manera clara y precisa, y evitando alguna distracción visual.

CAPITULO IV. RESULTADOS

4.1. GENERALIDADES

En el presente capítulo, se explican detalladamente los resultados obtenidos realizando un análisis de la información recolectada por medio de la encuesta aplicada a las colaboradoras del salón Femme Nails. La recolección de datos puede ser de utilidad para establecer recomendaciones de mejora en el proceso.

Se muestra el análisis de los datos recopilados a través del instrumento de medición aplicado a 11 colaboradoras, quienes cumplen con los criterios de inclusión y exclusión previamente establecidos en el capítulo anterior.

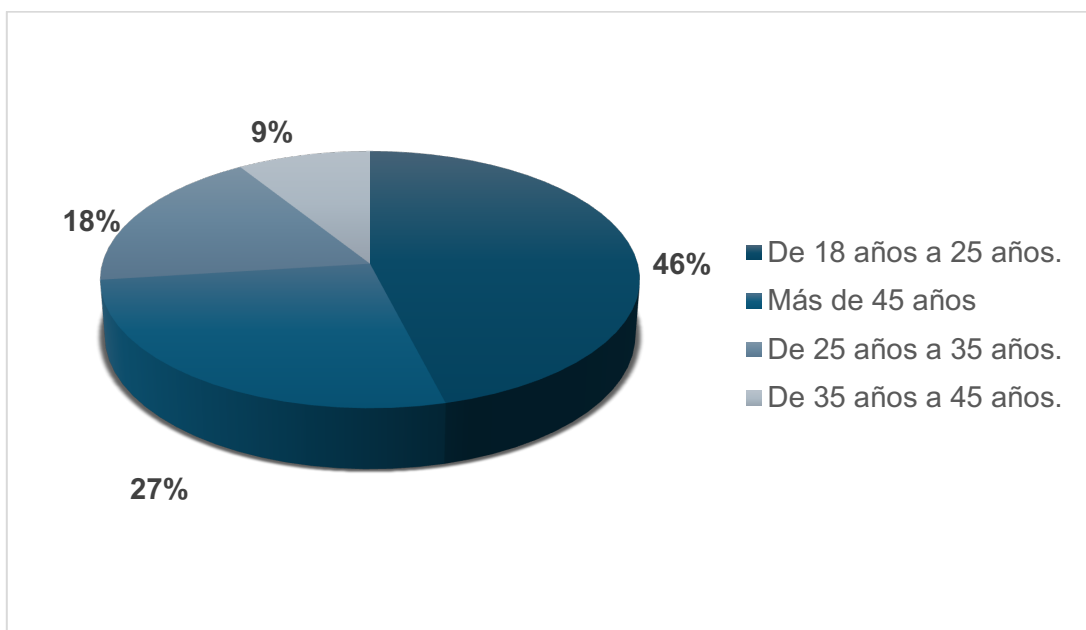
4.2. ENCUESTA APLICADA

4.2.1. Datos generales

Tabla 4. *¿En cuál rango de edad se encuentra?*

| Descripción | Distribución | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|----------------------|------------|-------------|
| <i>Edad</i> | De 18 años a 25 años | 5 | 46% |
| | Más de 45 años | 3 | 27% |
| | De 25 años a 35 años | 2 | 18% |
| | De 35 años a 45 años | 1 | 9% |
| Total | | 11 | 100% |

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a las funcionarias del salón Femme Nails, abril, 2026.

Figura 7. ¿En cuál rango de edad se encuentra?

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a las funcionarias del salón Femme Nails, abril, 2026.

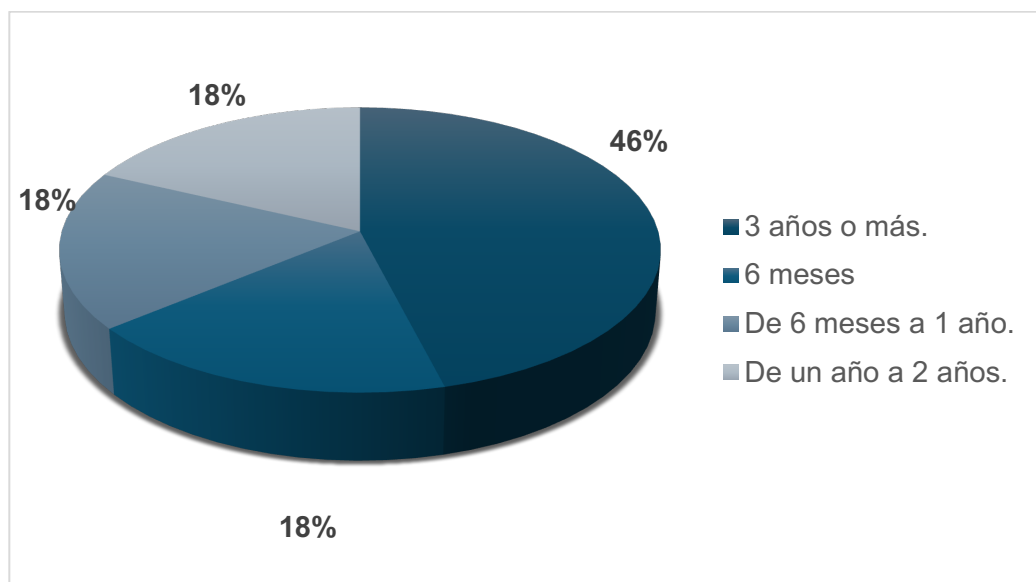
Se evidencia que el 46% de la población se encuentra en el rango de edades entre 18 y 25 años. Por otro lado, un 27% tiene edades de más de 45 años, y un 18% de la población tiene edades entre 25 y 35 años; mientras que el 9% restante tiene edades entre 35 y 45 años. De este modo, se destacó que la mayoría de los participantes tienen edades comprendidas entre 18 y 25 años.

Tabla 5. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el salón?

| Descripción | Distribución | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|--------------------|------------|-------------|
| Tiempo de laborar | 3 años o más | 5 | 46% |
| | 6 meses | 2 | 18% |
| | De 6 meses a 1 año | 2 | 18% |
| | De 1 año a 2 años | 2 | 18% |
| Total | | 11 | 100% |

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a las funcionarias del salón Femme Nails, abril, 2026.

Figura 8. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el salón?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a las funcionarias del salón Femme Nails, abril, 2026.

Se evidenció que el 46% de la población posee 3 años o más de laborar en el salón. Por otra parte, un 18% tiene 6 meses de laborar en el salón. Asimismo, otro 18% corresponde a un tiempo de entre 6 meses y 1 año, mientras que el 18% restante posee entre 1 y 2 años de laborar en el salón. De este modo se destaca que la mayoría de las participantes tienen entre 3 años o más de laborar en el salón.

4.2.2.Variable 1. Liderazgo transformacional

4.2.2.1.Indicador 1: Características

Tabla 6. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con la visión inspiradora y la motivación considera usted que aplica su jefatura? Puede seleccionar más de una opción:

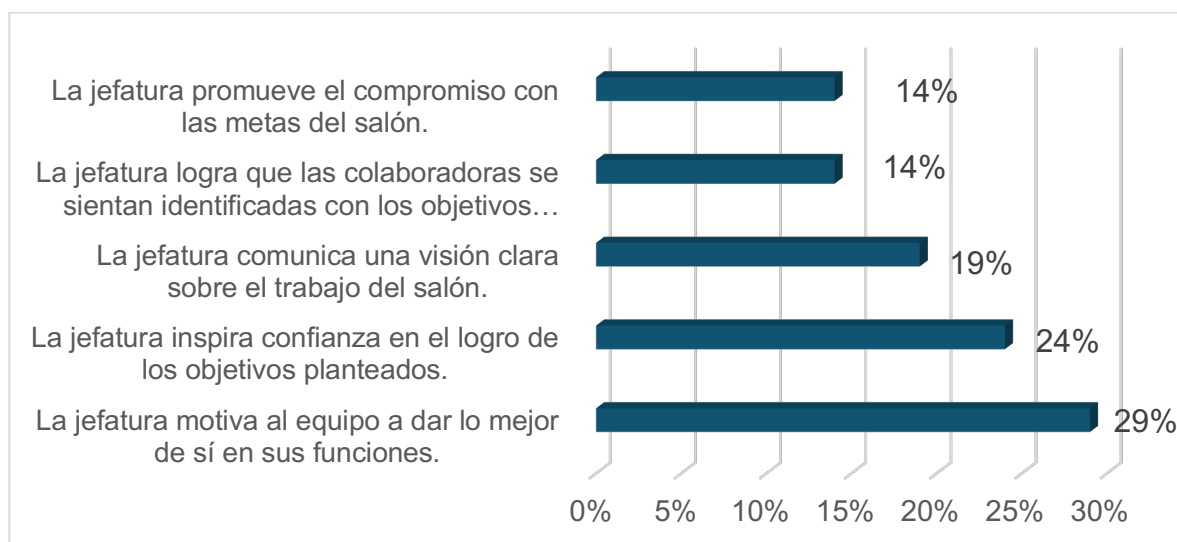
| Descripción | Distribución | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------------|--|------------|------------|
| Visión inspiradora y motivación | La jefatura motiva al equipo a dar lo mejor de sí en sus funciones. | 6 | 29% |
| | La jefatura inspira confianza en el logro de los objetivos planteados. | 5 | 24% |

| | | |
|---|---|-----|
| La jefatura comunica una visión clara sobre el trabajo del salón. | 4 | 19% |
| La jefatura logra que las colaboradoras se sientan identificadas con los objetivos del salón. | 3 | 14% |
| La jefatura promueve el compromiso con las metas del salón. | 3 | 14% |

| | | |
|--------------|-----------|-------------|
| Total | 21 | 100% |
|--------------|-----------|-------------|

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a las colaboradoras del salón Femme Nails.

Figura 9. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con la visión inspiradora y la motivación considera usted que aplica su jefatura? Puede seleccionar más de una opción:



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a las colaboradoras del salón Femme Nails.

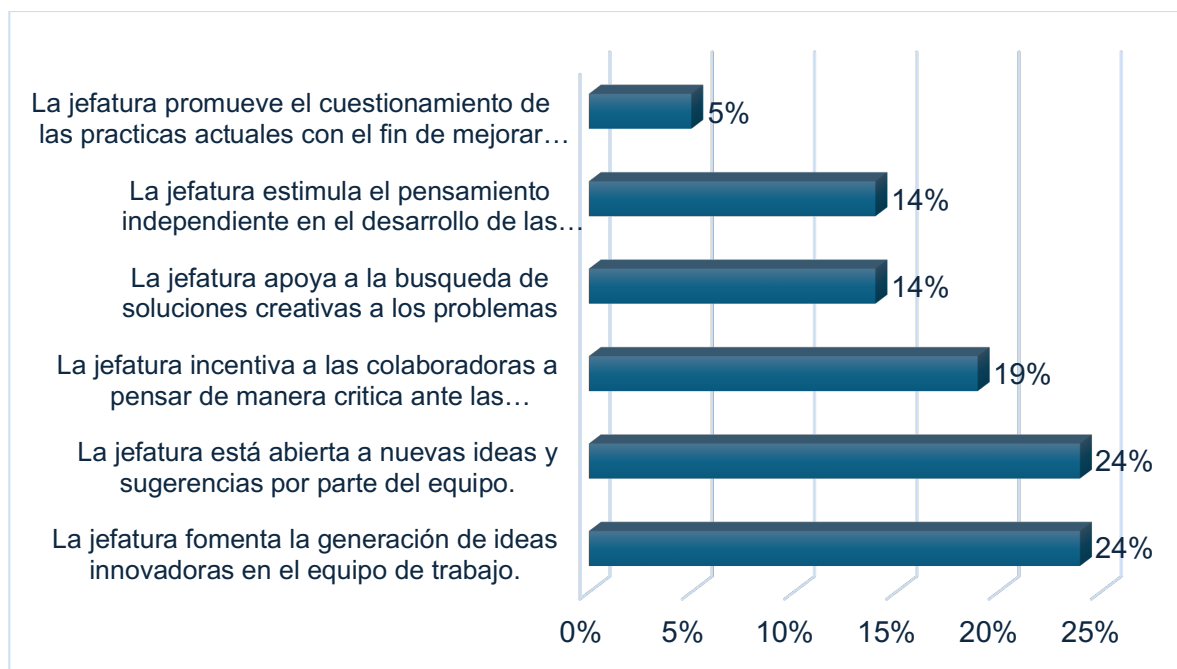
En cuanto a los aspectos relacionados con la visión inspiradora y motivación, se observó que el 29% de las participantes destacó que la jefatura motiva al equipo a dar lo mejor de sí en sus funciones. Un 24% percibió que la jefatura inspira confianza en el logro de los objetivos planteados. Además, un 19% mencionó que la jefatura comunica una visión clara sobre el trabajo del salón, y otro 14% señaló que la jefatura logra que las colaboradoras se sientan identificadas con los objetivos del salón. Por último, el 14% destacó que la jefatura promueve el compromiso con las metas del salón.

Tabla 7. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con la estimulación intelectual y creatividad considera usted que aplica su jefatura? Puede seleccionar más de una opción:

| Descripción | Distribución | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|------------|-------------|
| <i>Estimulación intelectual y creatividad</i> | La jefatura fomenta la generación de ideas innovadoras en el equipo de trabajo. | 5 | 24% |
| | La jefatura está abierta a nuevas ideas y sugerencias por parte del equipo. | 5 | 24% |
| | La jefatura incentiva a las colaboradoras a pensar de manera crítica ante las situaciones laborales. | 4 | 19% |
| | La jefatura apoya la búsqueda de soluciones creativas a los problemas. | 3 | 14% |
| | La jefatura estimula el pensamiento independiente en el desarrollo de las funciones. | 3 | 14% |
| | La jefatura promueve el cuestionamiento de las prácticas actuales con el fin de mejorar los procesos. | 1 | 5% |
| Total | | 21 | 100% |

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a las colaboradoras del salón Femme Nails, abril, 2026.

Figura 10. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con la estimulación intelectual y creatividad considera usted que aplica su jefatura? Puede seleccionar más de una opción:



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a las funcionarias del salón Femme Nails, abril, 2026.

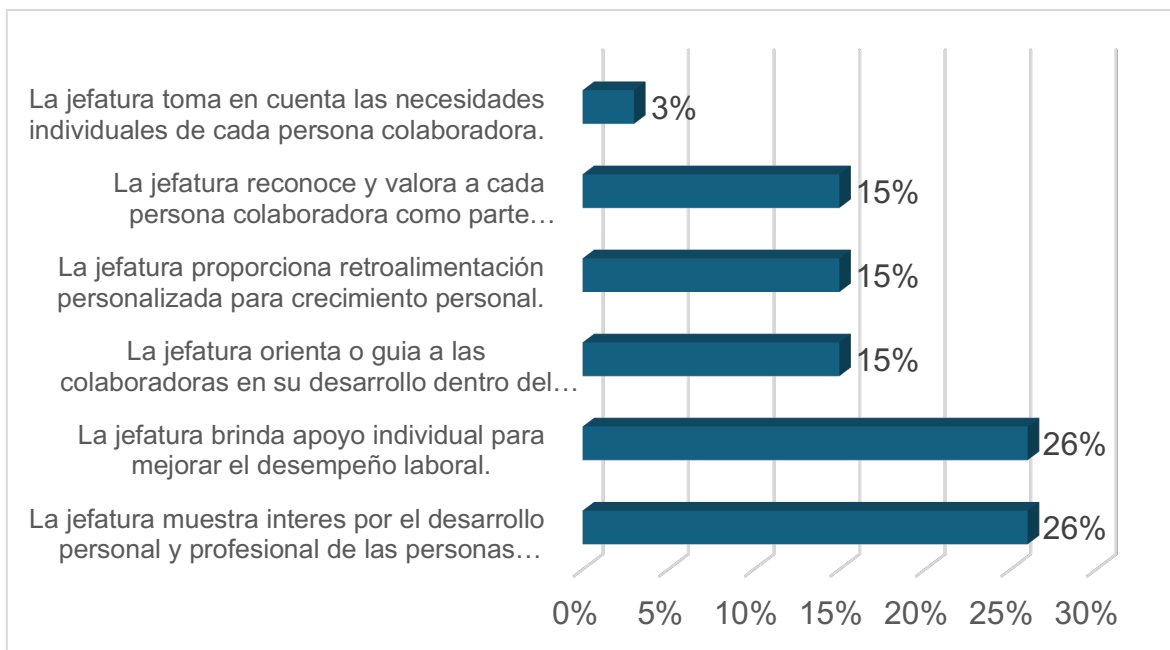
En cuanto a la estimulación intelectual y creatividad, se pudo determinar que el 24% ha indicado que la jefatura fomenta la generación de ideas innovadoras en el equipo de trabajo; otro 24% menciona que la jefatura está abierta a nuevas ideas y sugerencias por parte del equipo; un 19% señala que la jefatura incentiva a las colaboradoras a pensar de manera crítica ante las situaciones laborales. Un 14% indicó que la jefatura apoya a la búsqueda de soluciones creativas a los problemas; otro 14% dijo que la jefatura estimula el pensamiento independiente en el desarrollo de las funciones. Por último, un 5% de la población indica que la jefatura promueve el cuestionamiento de las practicas actuales con el fin de mejorar los procesos.

Tabla 8. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con la consideración individualizada y el desarrollo personal considera usted que aplica su jefatura? Puede seleccionar más de una opción:

| Descripción | Distribución | Frecuencia | Porcentaje |
|--|---|------------|-------------|
| <i>Consideración individualizada y desarrollo personal</i> | La jefatura muestra interés por el desarrollo personal y profesional de las personas colaboradoras. | 7 | 26% |
| | La jefatura brinda apoyo individual para mejorar el desempeño laboral. | 7 | 26% |
| | La jefatura orienta o guía a las colaboradoras en su desarrollo dentro del salón. | 4 | 15% |
| | La jefatura proporciona retroalimentación personalizada para el crecimiento profesional. | 4 | 15% |
| | La jefatura reconoce y valora a cada persona colaboradora como parte importante del equipo. | 4 | 15% |
| | La jefatura toma en cuenta las necesidades individuales de cada persona colaboradora. | 1 | 3% |
| Total | | 27 | 100% |

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a las colaboradoras del salón Femme Nails, abril, 2026.

Figura 11. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con la consideración individualizada y el desarrollo personal considera usted que aplica su jefatura? Puede seleccionar más de una opción:



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a las colaboradoras del salón Femme Nails, abril, 2026.

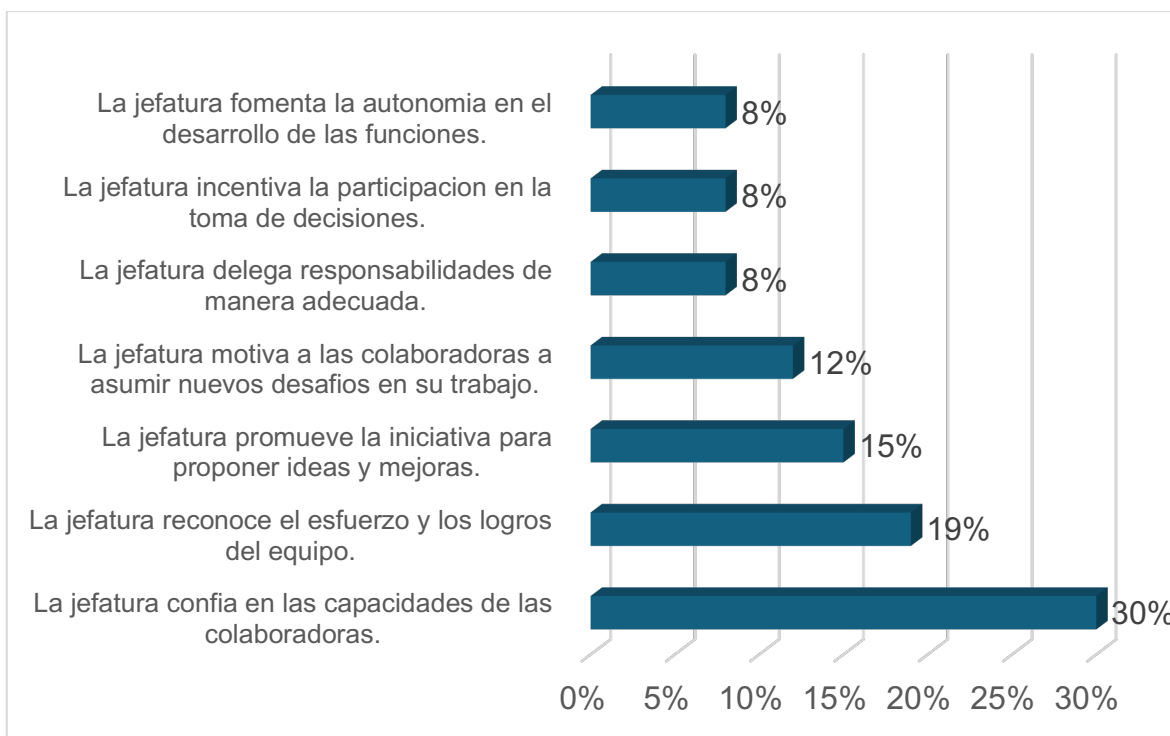
En cuanto a los aspectos relacionados con la consideración individualizada y el desarrollo personal, se pudo determinar que el 26% percibió, que la jefatura muestra interés por el desarrollo personal y profesional de las personas colaboradoras, además otro 26% cree que la jefatura brinda apoyo individual para mejorar el desempeño laboral. Un 15% indicó que la jefatura orienta o guía a las colaboradoras en su desarrollo dentro del salón, mientras que otro 15% siente que la jefatura proporciona retroalimentación personalizada para crecimiento personal, y un 15% cree que la jefatura reconoce y valora a cada persona colaboradora como parte importante del equipo, y por último, un 3% indicó que la jefatura toma en cuenta las necesidades individuales de cada persona colaboradora.

Tabla 9. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con la motivación y el empoderamiento considera usted que aplica su jefatura? Puede seleccionar más de una opción:

| Descripción | Distribución | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------------|--|------------|-------------|
| <i>Motivación y empoderamiento</i> | La jefatura confía en las capacidades de las colaboradoras. | 8 | 30% |
| | La jefatura reconoce el esfuerzo y los logros del equipo. | 5 | 19% |
| | La jefatura promueve la iniciativa para proponer ideas y mejoras. | 4 | 15% |
| | La jefatura motiva a las colaboradoras a asumir nuevos desafíos en su trabajo. | 3 | 12% |
| | La jefatura delega responsabilidades de manera adecuada. | 2 | 8% |
| | La jefatura incentiva la participación en la toma de decisiones. | 2 | 8% |
| | La jefatura fomenta la autonomía en el desarrollo de las funciones. | 2 | 8% |
| Total | | 26 | 100% |

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a las colaboradoras del salón Femme Nails, abril, 2026.

Figura 12. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con la motivación y el empoderamiento considera usted que aplica su jefatura? Puede seleccionar más de una opción:



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a las colaboradoras del salón Femme Nails, abril, 2026.

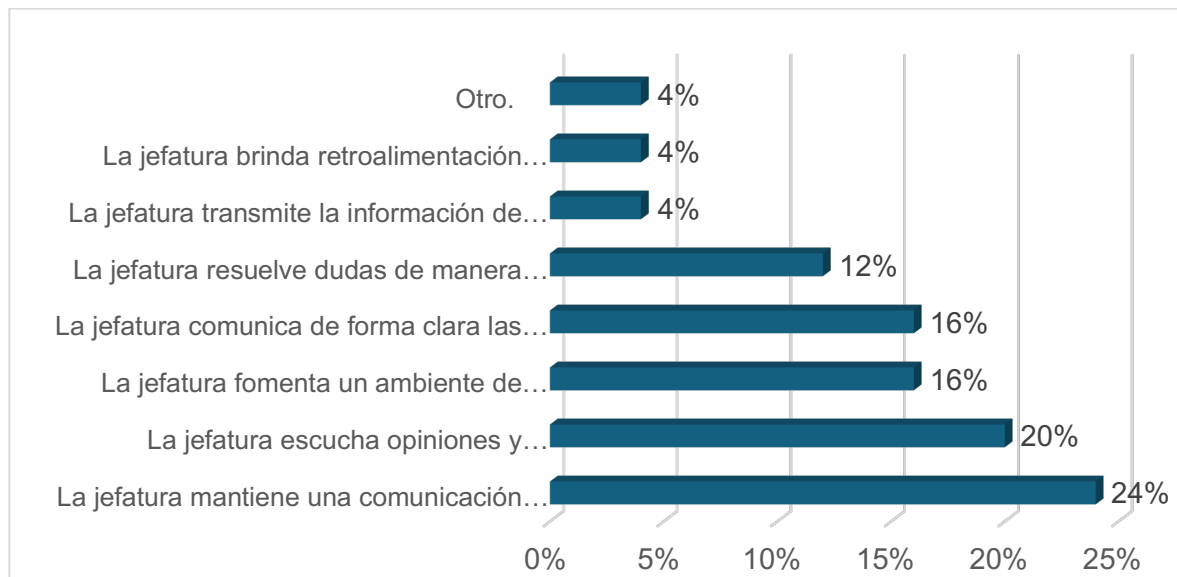
En cuanto a los aspectos relacionados con la motivación y el empoderamiento, se ha podido determinar que, un 30% percibió que la jefatura confía en las capacidades de las colaboradoras, un 19% percibió que la jefatura reconoce el esfuerzo y los logros del equipo; mientras que un 15% señaló que la jefatura promueve la iniciativa para proponer ideas y mejoras. Un 12% consideró que la jefatura motiva a las colaboradoras a asumir nuevos desafíos en su trabajo; mientras que un 8% señaló que la jefatura delega responsabilidades de manera adecuada; otro 8% indicó que la jefatura incentiva a la participación en la toma de decisiones. Por último, un 8% percibió que la jefatura fomenta autonomía en el desarrollo de las funciones.

Tabla 10. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con las habilidades de comunicación considera usted que aplica su jefatura? Puede seleccionar más de una opción:

| Descripción | Distribución | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------------|--|------------|-------------|
| Habilidades de comunicación | La jefatura mantiene una comunicación abierta y accesible con el equipo. | 6 | 24% |
| | La jefatura escucha las opiniones y sugerencias de las colaboradoras. | 5 | 20% |
| | La jefatura fomenta un ambiente de confianza para expresar ideas. | 4 | 16% |
| | La jefatura comunica de forma clara las tareas y responsabilidades. | 4 | 16% |
| | La jefatura resuelve dudas de manera clara y oportuna. | 3 | 12% |
| | La jefatura transmite la información de manera adecuada y comprensible. | 1 | 4% |
| | La jefatura brinda retroalimentación oportuna sobre el desempeño. | 1 | 4% |
| | Otro, especifique. | 1 | 4% |
| Total | | 25 | 100% |

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a las colaboradoras del salón Femme Nails, abril, 2026.

Figura 13. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con las habilidades de comunicación considera usted que aplica su jefatura? Puede seleccionar más de una opción:



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a las colaboradoras del salón Femme Nails, abril, 2026.

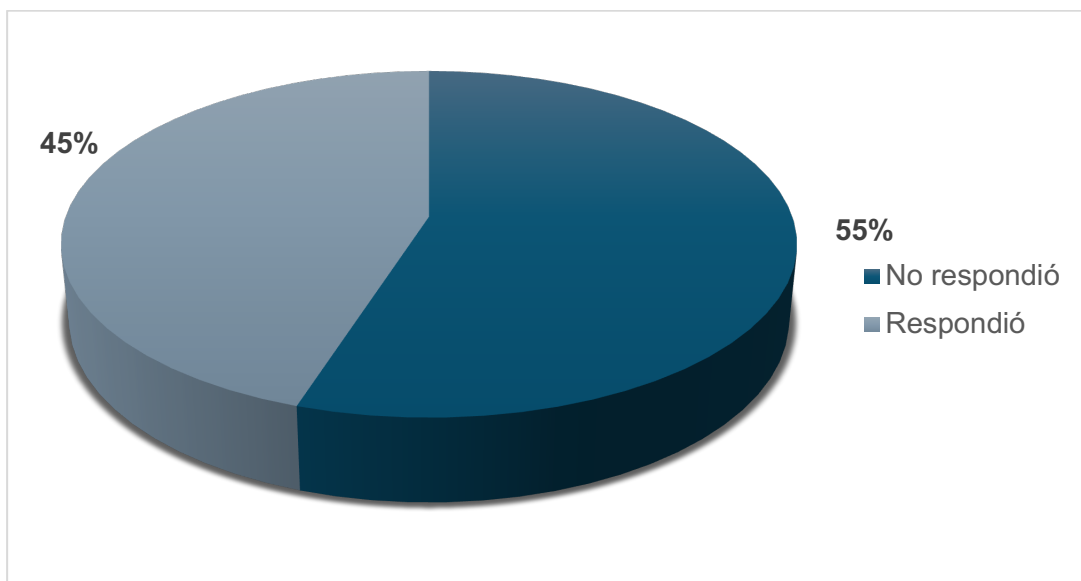
En cuanto al factor relacionado con las habilidades de comunicación, un 24% indicó que la jefatura mantiene comunicación abierta y accesible con el equipo. Asimismo, un 20% señaló que la jefatura escucha opiniones y sugerencias de las colaboradoras. Un 16% indicó que la jefatura fomenta un ambiente de confianza para expresar ideas. Otro 16% determinó que la jefatura comunica de forma clara las tareas y responsabilidades. Un 12% indicó que la jefatura resuelve dudas de manera clara y oportuna. Mientras, que un 4% indicó que la jefatura trasmite la información adecuada y comprensible; otro 4% indicó que la jefatura brinda retroalimentación oportuna sobre el desempeño. Por último, un 4% manifestó que en algunas ocasiones la comunicación no es clara, ya que se brindan indicaciones y luego cambian, lo cual genera confusión sobre a quién se debe priorizar al momento de seguir las instrucciones.

Tabla 11. ¿Qué aspectos considera que la jefatura debería mejorar para fortalecer su liderazgo?

| Descripción | Comentarios | Frecuencia | Porcentaje |
|--|--------------|------------|-------------|
| Sugerencias para mejorar y fortalecer el liderazgo | No respondió | 6 | 55% |
| | Respondió | 5 | 45% |
| Total | | 11 | 100% |

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a las colaboradoras del salón Femme Nails, abril, 2026.

Figura 14. ¿Qué aspectos considera que la jefatura debería mejorar para fortalecer su liderazgo?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a las funcionarias del salón Femme Nails, abril, 2026.

A la consulta realizada sobre sugerencias para fortalecer el liderazgo del salón, un 55% no respondió y el otro 45% si lo hizo.

En cuanto a las colaboradoras que expresaron sugerencias para fortalecer el liderazgo, las cuales están vinculadas a aspectos de comunicación, y de escucha activa.

Comunicación y presencia: fortalecer habilidades de comunicación y presencia con el fin de generar mayor cercanía, claridad y confianza en el equipo.

Ser más ordenado: adoptar prácticas más ordenadas en planificación de citas, ejecución de funciones, contribuyendo a un mejor funcionamiento en el salón.

Escuchar necesidades laborales, por salud del cliente y de la trabajadora: prestar más atención a las necesidades del personal, considerando aspectos relacionados con el bienestar de las colaboradoras como con la salud del cliente.

Ética y practica con el ejemplo: actuar con ética y coherencia, promoviendo los valores del salón a través del ejemplo, esto favorece la credibilidad y el respeto dentro del equipo.

4.2.3.Variable 2. Desempeño

4.2.3.1.Indicador 1: Liderazgo transformacional

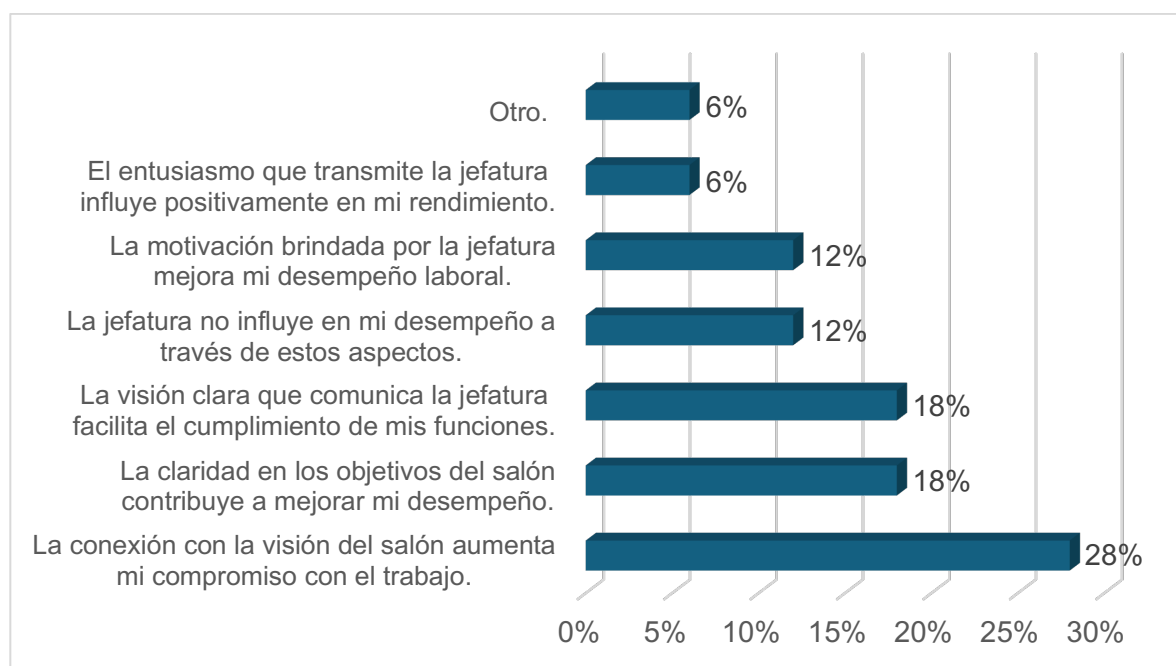
Tabla 12. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con la visión inspiradora y la motivación considera usted que influyen en su desempeño laboral como resultado del liderazgo ejercido por su jefatura? Puede seleccionar más de una opción:

| Descripción | Distribución | Frecuencia | Porcentaje |
|--|---|------------|------------|
| <i>Visión inspiradora y motivación</i> | La conexión con la visión del salón aumenta mi compromiso con el trabajo. | 5 | 28% |
| | La claridad en los objetivos del salón contribuye a mejorar mi desempeño. | 3 | 18% |
| | La visión clara que comunica la jefatura facilita el cumplimiento de mis funciones. | 3 | 18% |
| | La jefatura no influye en mi desempeño a través de estos aspectos. | 2 | 12% |
| | La motivación brindada por la jefatura mejora mi desempeño laboral. | 2 | 12% |

| | | |
|--|------------|-------------|
| El entusiasmo que transmite la jefatura influye positivamente en mi rendimiento. | 1 | 6% |
| Otro, especifique. | 1 | 6% |
| Total | 17% | 100% |

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a las colaboradoras del salón Femme Nails, abril, 2026.

Figura 15. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con la visión inspiradora y la motivación considera usted que influyen en su desempeño laboral como resultado del liderazgo ejercido por su jefatura? Puede seleccionar más de una opción:



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a las colaboradoras del salón Femme Nails, abril, 2026.

En lo que respecta a los aspectos relacionados con la visión inspiradora y la motivación, un 28% observó que la conexión con la visión del salón aumenta el compromiso. Un 18% cree que la claridad en los objetivos del salón contribuye a mejorar el desempeño. Asimismo, el 18% indicó que la visión clara que comunica la jefatura facilita el cumplimiento de sus funciones; un 12% cree que la jefatura no influye en su desempeño a través de esos aspectos. Otro, 12% indicó que la motivación brindada por la jefatura mejora el desempeño

laboral. Un 6% mencionó que el entusiasmo que trasmite la jefatura influye positivamente en el rendimiento. Y finalmente, el 6% restante indicó que la jefatura se preocupa por el aspecto profesional y personal, están atentos cuando se les informa de alguna situación complicada, aunque no tenga relación con el trabajo por lo que hace que se sienta apoyada y dé lo mejor de ella en su trabajo.

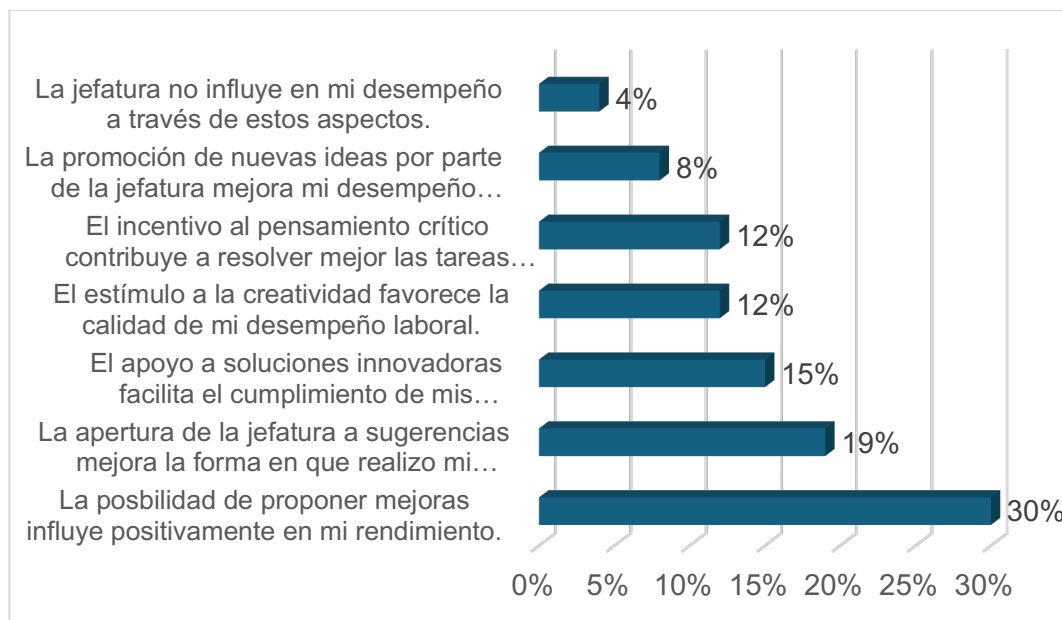
Tabla 13. *¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con la estimulación intelectual y la creatividad considera usted que influyen en su desempeño laboral como resultado del liderazgo ejercido por su jefatura? Puede seleccionar más de una opción:*

| Descripción | Distribución | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|------------|------------|
| <i>Estimulación intelectual y creatividad</i> | La posibilidad de proponer mejoras influye positivamente en mi rendimiento. | 8 | 30% |
| | La apertura de la jefatura a sugerencias mejora la forma en que realizo mi trabajo. | 5 | 19% |
| | El apoyo a soluciones innovadoras facilita el cumplimiento de mis funciones. | 4 | 15% |
| | El estímulo a la creatividad favorece la calidad de mi desempeño laboral. | 3 | 12% |
| | El incentivo al pensamiento crítico contribuye a resolver mejor las tareas asignadas. | 3 | 12% |
| | La promoción de nuevas ideas por parte de la jefatura mejora mi desempeño laboral. | 2 | 8% |
| | La jefatura no influye en mi desempeño a través de estos aspectos. | 1 | 4% |

| | | |
|--------------|-----------|-------------|
| Total | 26 | 100% |
|--------------|-----------|-------------|

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a las colaboradoras del salón Femme Nails, abril, 2026.

Figura 16. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con la estimulación intelectual y la creatividad considera usted que influyen en su desempeño laboral como resultado del liderazgo ejercido por su jefatura? Puede seleccionar más de una opción:



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a las colaboradoras del salón Femme Nails, abril, 2026.

En lo que respecta a los aspectos de estimulación intelectual y la creatividad un 30% afirmó que la posibilidad de proponer mejoras influye en el desempeño; además un 19% indicó que la apertura a la jefatura a sugerencias mejora la forma en que realiza su trabajo. Por otro lado, el 15% manifestó que el apoyo a soluciones innovadoras facilita el cumplimiento de sus tareas. Un 12% cree que el estímulo a la creatividad favorece la calidad de su desempeño. Otro 12% señaló que el incentivo al pensamiento crítico contribuye a resolver mejor las tareas asignadas. Mientras que un 8% cree que la promoción de nuevas ideas por parte de la jefatura mejora su desempeño. Por último, el 4% restante menciona que la jefatura no influye en su desempeño a través de esos aspectos.

Tabla 14. *¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con la consideración individualizada y el desarrollo personal considera usted que influyen en su desempeño laboral como resultado del liderazgo ejercido por su jefatura? Puede seleccionar más de una opción:*

| Descripción | Distribución | Frecuencia | Porcentaje |
|--|--|------------|-------------|
| <i>Consideración individualizada y desarrollo personal</i> | El reconocimiento de mis capacidades fortalece mi desempeño laboral. | 7 | 28% |
| | El interés de la jefatura por mi desarrollo profesional influye positivamente en mi desempeño. | 6 | 24% |
| | La orientación y guía de la jefatura facilita el cumplimiento de mis funciones. | 4 | 16% |
| | El apoyo individual brindado por la jefatura mejora mi desempeño laboral. | 3 | 12% |
| | La retroalimentación personalizada contribuye a mejorar mi rendimiento. | 2 | 8% |
| | Las oportunidades de aprendizaje promovidas por la jefatura mejoran mi rendimiento. | 2 | 8% |
| | La jefatura no influye en mi desempeño a través de estos aspectos. | 1 | 4% |
| Total | | 25 | 100% |

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a las colaboradoras del salón Femme Nails, abril, 2026.

Figura 17. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con la consideración individualizada y el desarrollo personal considera usted que influyen en su desempeño laboral como resultado del liderazgo ejercido por su jefatura? Puede seleccionar más de una opción:



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a las colaboradoras del salón Femme Nails, abril, 2026.

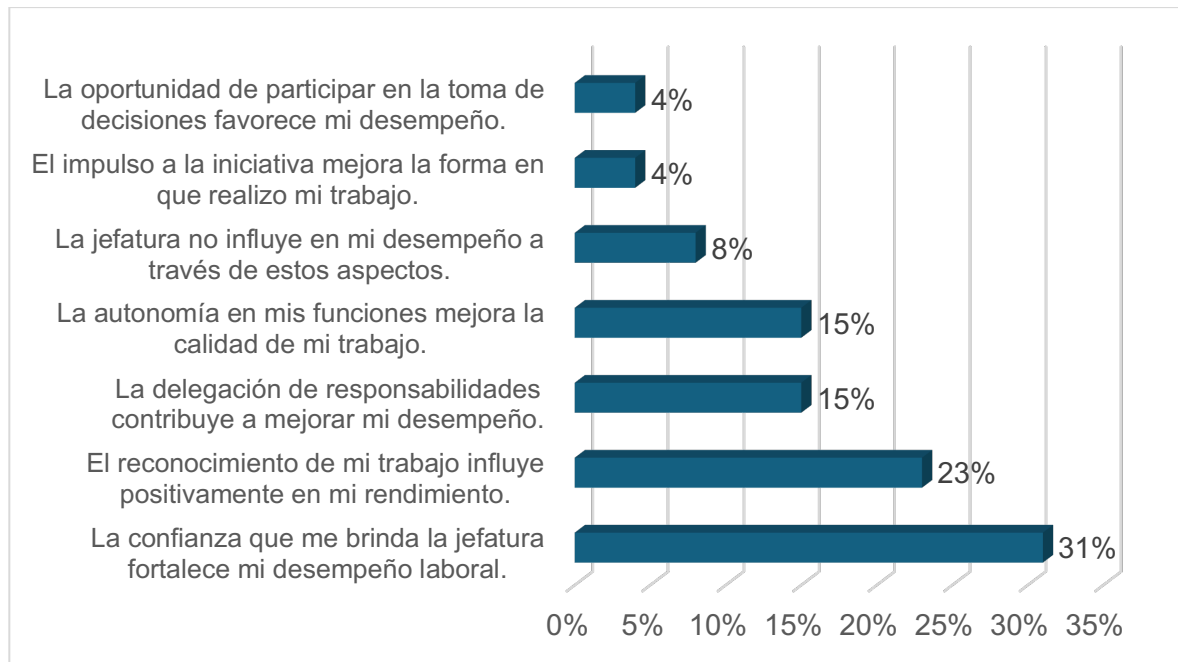
En lo que respecta a aspectos relacionados con la consideración individualizada y el desarrollo personal, se observó que 28% reconoce que el reconocimiento de las capacidades fortalecen el desempeño laboral. Asimismo, el 24% destacó el interés de la jefatura por su desarrollo profesional influye positivamente en su desempeño. El 16% mencionó que la orientación y guía de la jefatura facilita el cumplimiento de las funciones. Por otro lado, un 12% cree que el apoyo individual brindado por la jefatura mejora su desempeño laboral. Un 8% indicó que la retroalimentación personalizada contribuye a mejorar su rendimiento; otro 8% mencionó que las oportunidades de aprendizaje promovidas por la jefatura mejoran su rendimiento. Finalmente, un 4% indicó que la jefatura no influye en su desempeño a través de esos aspectos.

Tabla 15. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con la motivación y el empoderamiento considera usted que influyen en su desempeño laboral como resultado del liderazgo ejercido por su jefatura? Puede seleccionar más de una opción:

| Descripción | Distribución | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------------|--|------------|-------------|
| <i>Motivación y empoderamiento</i> | La confianza que me brinda la jefatura fortalece mi desempeño laboral. | 8 | 31% |
| | El reconocimiento de mi trabajo influye positivamente en mi rendimiento. | 6 | 23% |
| | La delegación de responsabilidades contribuye a mejorar mi desempeño. | 4 | 15% |
| | La autonomía en mis funciones mejora la calidad de mi trabajo. | 4 | 15% |
| | La jefatura no influye en mi desempeño a través de estos aspectos. | 2 | 8% |
| | El impulso a la iniciativa mejora la forma en que realizo mi trabajo. | 1 | 4% |
| | La oportunidad de participar en la toma de decisiones favorece mi desempeño. | 1 | 4% |
| Total | | 26 | 100% |

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a las colaboradoras del salón Femme Nails, abril, 2026.

Figura 18. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con la motivación y el empoderamiento considera usted que influyen en su desempeño laboral como resultado del liderazgo ejercido por su jefatura? Puede seleccionar más de una opción:



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a las colaboradoras del salón Femme Nails, abril, 2026.

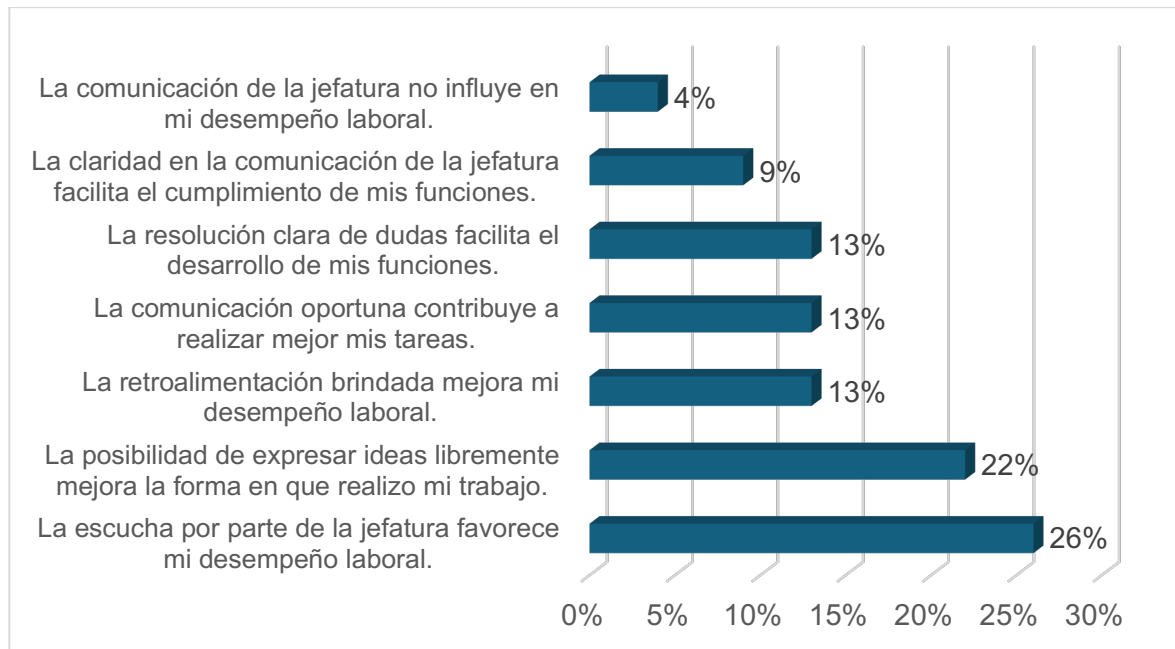
En lo respecta a los aspectos relacionados con la motivación y empoderamiento, se observó que un 31% de las encuestadas indicaron que la confianza que brinda la jefatura fortalece su desempeño laboral. Asimismo, un 23% destacó que el reconocimiento de su trabajo influye positivamente en su rendimiento. Un 15% mencionó que la delegación de responsabilidades contribuye a mejorar su desempeño. Otro 15% cree que la autonomía en sus funciones mejora la calidad de su trabajo. Por otro lado, un 8% indicó que la jefatura no influye en su desempeño a través de esos aspectos. Un 4% señaló que el impulso a la iniciativa mejora la forma en que realiza su trabajo. Otro 4% indicó que la oportunidad de participar en la toma de decisiones favorece su desempeño.

Tabla 16. *¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con las habilidades de comunicación considera usted que influyen en su desempeño laboral como resultado del liderazgo ejercido por su jefatura? Puede seleccionar más de una opción:*

| Descripción | Distribución | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------------|--|------------|-------------|
| <i>Habilidades de comunicación</i> | La escucha por parte de la jefatura favorece mi desempeño laboral. | 6 | 26% |
| | La posibilidad de expresar ideas libremente mejora la forma en que realizo mi trabajo. | 5 | 22% |
| | La retroalimentación brindada mejora mi desempeño laboral. | 3 | 13% |
| | La comunicación oportuna contribuye a realizar mejor mis tareas. | 3 | 13% |
| | La resolución clara de dudas facilita el desarrollo de mis funciones. | 3 | 13% |
| | La claridad en la comunicación de la jefatura facilita el cumplimiento de mis funciones. | 2 | 9% |
| | La comunicación de la jefatura no influye en mi desempeño laboral. | 1 | 4% |
| Total | | 23 | 100% |

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a las colaboradoras del salón Femme Nails, abril, 2026.

Figura 19. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con las habilidades de comunicación considera usted que influyen en su desempeño laboral como resultado del liderazgo ejercido por su jefatura? Puede seleccionar más de una opción:



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a las colaboradoras del salón Femme Nails, abril, 2026.

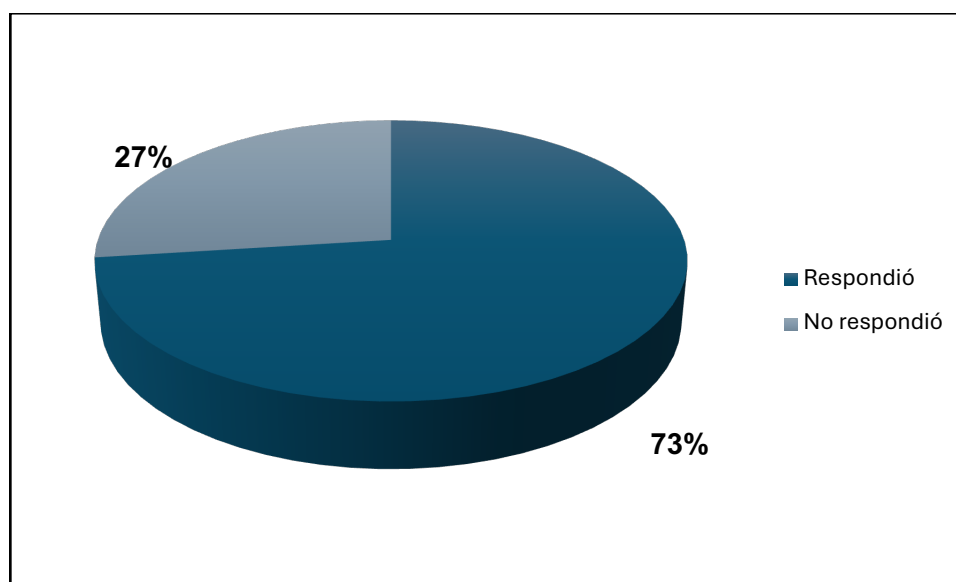
En cuanto a los aspectos relacionados con las habilidades de comunicación, un 26% considera que la escucha activa por parte de la jefatura favorece su desempeño laboral. Un 22% indicó que la posibilidad de expresar ideas libremente mejora la forma en la que realiza su trabajo. Por otro lado, un 13% mencionó que la retroalimentación brindada mejora su desempeño laboral. Un 13% indicó que la comunicación oportuna contribuye a realizar mejor sus tareas. Otro 13% mencionó, que la resolución clara de dudas facilita el desarrollo de sus funciones. Un 9% destacó que la claridad en la comunicación de la jefatura facilita el cumplimiento de las funciones. Finalmente, un 4% indicó que la comunicación de la jefatura no influye en su desempeño laboral.

Tabla 17. ¿Qué aspectos considera que la jefatura debería mejorar en su liderazgo para fortalecer el desempeño laboral del equipo?

| Descripción | Comentarios | Frecuencia | Porcentaje |
|---|--------------|------------|-------------|
| Aspectos de mejora para fortalecer el desempeño laboral | Respondió | 8 | 73% |
| | No respondió | 3 | 27% |
| Total | | 11 | 100% |

Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a las colaboradoras del salón Femme Nails, abril, 2026.

Figura 20. ¿Qué aspectos considera que la jefatura debería mejorar en su liderazgo para fortalecer el desempeño laboral del equipo?



Fuente: elaboración propia, encuesta aplicada a las colaboradoras del salón Femme Nails, abril, 2026.

En cuanto a la consulta realizada sobre aspectos que la jefatura debería mejorar para fortalecer el desempeño laboral del equipo, un 73% respondió, mientras que un 27% no respondió. Las colaboradoras del salón han compartido sus sugerencias, entre las cuales están vinculados con aspectos organizativos de agendas, horarios y comunicativos, ellas manifestaron los siguientes comentarios:

Más comunicación entre la jefatura y personal: mejorar la comunicación entre jefatura y colaboradoras, promoviendo espacios de dialogo que permitan expresar inquietudes o sugerencias.

Mejor coordinación en las agendas y horarios: mejorar la planificación de citas, con el fin de evitar desorden y mejorar la eficiencia del salón.

Mejorar en el área de enfermedades de las uñas, especialmente en pies: reforzar conocimientos en enfermedades de uñas, especialmente de los pies, para brindar un servicio más profesional y seguro.

Empatía con colaboradores en el aspecto de salud física: es de suma importancia que la jefatura muestre comprensión y apoyo hacia las condiciones físicas de las colaboradoras, con esto se favorece el bienestar laboral.

Creo que hay un buen liderazgo: a pesar de las áreas de mejora señaladas anteriormente, algunas colaboradoras reconocen la existencia de un buen liderazgo dentro del salón.

**CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES**

5.1. CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones en relación con la pregunta de investigación y los objetivos. Con base en los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento, se da respuesta a la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué características del liderazgo transformacional aplica la jefatura del salón Femme Nails y cómo se relaciona con el desempeño de las trabajadoras del salón?

Según los resultados obtenidos se evidencia que el liderazgo transformacional se relaciona directamente con el desempeño laboral de las colaboradoras del salón Femme Nails. En este sentido, se percibe que la jefatura aplica características propias de este estilo de liderazgo, como el mantenimiento de una comunicación abierta y accesible, así como el interés y preocupación por el bienestar del equipo.

Además, se determinó que la jefatura reconoce el esfuerzo de las colaboradoras y promueve la motivación orientada al logro de los objetivos. En consecuencia, la implementación de este estilo de liderazgo tiene un impacto positivo en el desempeño de las colaboradoras.

A continuación, se exponen las conclusiones obtenidas a partir de los objetivos específicos planteados en la investigación, para ampliar los resultados.

El objetivo específico uno consiste en identificar las características del liderazgo transformacional que aplica la jefatura del salón Femme Nails. se concluye que las principales características presentes son las siguientes:

1. En la tabla 6, que aborda los aspectos relacionados con la visión inspiradora y la motivación, la mayoría de las colaboradoras mostraron satisfacción de como ejerce la jefatura esos aspectos, se destacan tres características principales: la jefatura motiva al personal a dar lo mejor de sí en sus funciones, inspira

confianza para lograr los objetivos y comunica una visión clara. Sin embargo, se identifican oportunidades de mejora sobre la característica de promover el compromiso con las metas del salón, ya que esta fue la característica que menos colaboradoras indicaron que aplica la jefatura.

2. En cuanto la estimulación intelectual y creatividad presente en el salón, la mayoría de las colaboradoras consideran que la jefatura fomenta la creación de ideas innovadoras, están abiertas a nuevas ideas y sugerencias por parte de las colaboradoras. Además, la jefatura incentiva a pensar de manera crítica, estimulando el pensamiento independiente en el desarrollo de sus funciones. Sin embargo, la característica que menos indicaron las colaboradoras que aplica la jefatura fue la de promover el cuestionamiento de prácticas actuales con el fin de mejorar los procesos, según los resultados de la tabla 7.
3. En la tabla 8, donde se indaga sobre los aspectos relacionados con la consideración individualizada y desarrollo personal, se muestra que la mayoría de trabajadoras perciben que la jefatura muestra interés por el desarrollo personal y profesional, brindando apoyo individual para mejorar el desempeño laboral, dando orientación y retroalimentación personalizada para el crecimiento personal y valorando a cada persona como parte importante del equipo. Una minoría indicó que la característica que menos utiliza la jefatura es; toma en cuenta las necesidades individuales de cada persona colaboradora.
4. Con relación a la tabla 9, donde se busca la relación con la motivación y el empoderamiento, en su mayoría las colaboradoras sienten que la jefatura confía en sus capacidades, reconoce el esfuerzo y logros del equipo, y motiva a asumir nuevos desafíos. Sin embargo, entre los aspectos que menos indicaron las colaboradoras que aplica la jefatura se destacan; la motivación a las

colaboradoras a asumir nuevos desafíos en su trabajo, la delegación adecuada de responsabilidades y el incentivo a la participación en la toma de decisiones.

5. En cuanto a las habilidades de comunicación, la mayoría de la población percibe que la jefatura mantiene una comunicación abierta, accesible, escucha opiniones y sugerencias, fomenta un ambiente de confianza para expresar ideas y resuelve las dudas de manera clara y oportuna. No obstante, se podría tomar medidas, ya que un bajo porcentaje señaló que en ocasiones, las indicaciones no son del todo claras, lo que genera confusión en la priorización de tareas, esto según los resultados de la tabla 10.
6. Según los resultados proporcionados en la tabla 11, se destacan mejoras para fortalecer el liderazgo del salón, las cuales son: fortalecer las habilidades de comunicación, mejorar la planificación de la agenda, y prestar atención a las necesidades de las colaboradoras.

Para el segundo objetivo específico, que tiene como propósito determinar la relación del liderazgo transformacional aplicado por la jefatura del salón Femme Nails, en relación con el desempeño de las colaboradoras, se concluye que:

1. Según los resultados de la tabla 12, se destaca que la mayoría de la población considera que la conexión con la visión, la claridad en los objetivos del salón, y la visión que comunica la jefatura contribuyen a mejorar el desempeño, facilitando el cumplimiento de las funciones. Como aspectos menos seleccionados por las colaboradoras se identificaron las siguientes; la motivación brindada por la jefatura mejora su desempeño laboral, y el entusiasmo que trasmite la jefatura influye positivamente en su rendimiento. Además, un bajo porcentaje destacó la preocupación de la jefatura por el

bienestar de las colaboradoras, lo que genera una sensación de apoyo, que las impulsa a dar lo mejor en el trabajo.

2. En la tabla 13, donde se destaca, los aspectos relacionados con la estimulación intelectual y la creatividad, se muestra que la mayoría de las colaboradoras percibe que la posibilidad de proponer mejoras influye en su rendimiento, así como la apertura de la jefatura a sugerencias de mejora, la forma en que realizan el trabajo. Asimismo, el apoyo de la jefatura a soluciones innovadora, el estímulo a la creatividad, el incentivo al pensamiento crítico, favorece el cumplimiento y la calidad del desempeño laboral. No obstante, como aspectos que influyen en su desempeño, los menos seleccionados por las colaboradoras se encuentran; que la promoción de nuevas ideas por parte de la jefatura mejora su desempeño laboral y, que la jefatura no influye en el desempeño a través de esos aspectos.
3. En cuanto a los aspectos relacionados con la consideración individualizada y el desarrollo personal, la mayoría de la población indica que el reconocimiento de sus capacidades, el interés de la jefatura por el desarrollo profesional, la orientación y guía brindada, así como el apoyo individual influyen positivamente en el desempeño laboral, facilitando el cumplimiento de las funciones. Entre los aspectos menos seleccionados por las colaboradoras se encuentran; que la retroalimentación personalizada contribuye a mejorar su rendimiento, así como las oportunidades de aprendizaje que promueve la jefatura y por último, que la jefatura no influye en el desempeño a través de esos aspectos, según los resultados de la tabla 14.
4. En la tabla 15, el mayor porcentaje de respuestas percibe que la confianza brindada por la jefatura, el reconocimiento del trabajo, la delegación de responsabilidades y la autonomía en las funciones mejoran la calidad de su trabajo, fortaleciendo el desempeño laboral. Por último, dos aspecto menos

seleccionados por las colaboradoras, son: el impulso a la iniciativa mejora la forma en que realiza su trabajo y que la oportunidad de participar en la toma de decisiones favorece el desempeño.

5. Según los resultados en la tabla 16 , se destaca que la mayoría de la población, afirmó que la escucha por parte de la jefatura, la posibilidad de expresar sus ideas libremente, y la retroalimentación mejoran el desempeño laboral. Asimismo, la comunicación oportuna, la resolución clara en comunicación y dudas, facilitan el cumplimiento de las funciones. No obstante, un caso aislado indicó que la comunicación de la jefatura no influye en su desempeño laboral.
6. En cuanto a la consulta realizada en la tabla 17 sobre aspectos de mejora para fortalecer el desempeño laboral del equipo. A continuación algunos aspectos que se deben tomar en cuenta: mejorar comunicación entre jefatura y colaboradoras, reforzar conocimientos en enfermedades de las uñas, mejor manejo de agenda y comprensión hacia condiciones físicas de las colaboradoras.

5.2.LIMITACIONES

La investigación se atrasó debido a que las colaboradoras del salón Femme Nails tardaron más tiempo de lo esperado para responder el cuestionario, esto a pesar de solicitarles en varias ocasiones completarlo.

5.3.RECOMENDACIONES

A continuación, se detallan las recomendaciones elaboradas a partir de los hallazgos encontrados en las conclusiones con el propósito de ofrecer recomendaciones para mejorar el liderazgo transformacional en el salón Femme Nails. Estas

recomendaciones buscan un ambiente de trabajo saludable , y generar un impacto positivo en el de desempeño de las colaboradoras.

Con respecto al objetivo específico uno que consiste en identificar las características del liderazgo transformacional que aplica la jefatura del salón Femme Nails, se recomienda lo siguiente:

1. En cuanto a las características de la visión inspiradora y la motivación, la jefatura debe promover el compromiso del equipo con las metas del salón, definiendo objetivos claros, tomándolos en cuenta en la planificación que realizan. Además debe fortalecer la comunicación y la unión del equipo de trabajo, llevando a cabo talleres especializados en habilidades comunicativas y trabajo en equipo, así como promover la participación del personal en el establecimiento de metas con el fin de aumentar su compromiso.
2. Sobre la estimulación intelectual y creatividad presente en el salón, se sugiere promover el cuestionamiento de prácticas actuales con el fin de mejorar procesos, la jefatura puede implementar reuniones semanales donde se dedique tiempo para alinear objetivos y escuchar sugerencias de las colaboradoras.
3. Con respecto a los aspectos relacionados con la consideración individualizada y desarrollo personal, la jefatura debe tomar en cuenta las necesidades individuales de cada persona colaboradora, estableciendo reuniones individuales, estas sesiones pueden ser cortas, donde se escuche a cada colaboradora. Y si las colaboradoras no expresan sus necesidades se puede crear un buzón de sugerencias anónimo.
4. Sobre la relación con motivación y el empoderamiento, la jefatura debe implementar gradualmente el nivel de responsabilidades según las capacidades de cada colaboradora, al delegar nuevas responsabilidades se debe mantener el apoyo y seguimiento necesario para garantizar el éxito. Es importante vincular cada nuevo

desafío o responsabilidad a un beneficio, por ejemplo, se puede ofrecer flexibilidad en su jornada laboral, permitiendo el ingreso tardío de un día específico, o concediendo libre el día de su cumpleaños.

5. En cuanto a las habilidades de comunicación, se indicó que en ocasiones las indicaciones generan confusión, se deben dar indicaciones claras, incluyendo pasos a seguir, tiempo y nivel de prioridad. Además es importante determinar cuáles actividades son urgentes o importantes para facilitar la organización del equipo.
6. Con respecto a las mejoras que sugirieron las colaboradoras para fortalecer el liderazgo del salón, se recomienda feedback constructivo: brindar reuniones breves semanales para dar y recibir retroalimentación. Además, para mejorar la planificación de la agenda se puede implementar una agenda inteligente; la cual tenga la función de reservar citas online, y enviar recordatorios días antes de la misma.

Respecto al segundo objetivo específico que consiste en determinar la relación del liderazgo transformacional aplicado por la jefatura del salón Femme Nails, en relación con el desempeño de las colaboradoras, se recomienda:

1. En cuanto a la visión inspiradora y la motivación, se debe mejorar la motivación y entusiasmo brindado por la jefatura, ya que influye en el desempeño laboral de las colaboradoras, alineando las metas individuales con las organizacionales, con fin de fortalecer el compromiso. Para que el equipo se sienta motivado por la jefatura, se pueden mejorar las condiciones laborales, reconocer los logros, cada cierto tiempo se pueden hacer evaluaciones del clima laboral.
2. Con respecto a la estimulación intelectual y creatividad, se debe asegurar que cada colaboradora reciba el mismo apoyo. Además valorar las ideas que

generen mejoras al salón, creando espacios donde se den lluvia de ideas. Y ofrecer capacitación continua para potenciar las habilidades creativas y técnicas.

3. En cuanto a la consideración individualizada y desarrollo personal, para contribuir con la retroalimentación personalizada, se recomienda dar feedback efectivo: ser específico, describir situaciones concretas, y el impacto que tuvo con el equipo.
4. En relación con la motivación y empoderamiento, se debe establecer un sistema puntual de delegación de funciones que permita delimitar bien el trabajo de cada colaboradora, se puede crear una lista de tareas donde se identifican y priorizan las funciones principales
5. Sobre las habilidades de comunicación, hay que establecer espacios de comunicación y retroalimentación, donde se escuche activamente, manteniendo contacto visual y prestar atención a sus inquietudes. Utilizar un lenguaje positivo y motivador crea un ambiente de trabajo más agradable.
6. En cuanto a los aspectos de mejora para fortalecer el liderazgo, se debe fortalecer la comunicación entre jefatura y colaboradoras, abriendo espacios de diálogo, fomentando actividades fuera del salón para mejorar la cohesión del equipo, se recomienda hacer teambulding (construcción de equipos), esto con el fin de mejorar la comunicación, aumentar la motivación y fortalecer el compañerismo. Algunos ejemplos de actividades son; actividades deportivas: fomenta la cooperación física y sana competencia, actividades virtuales: juegos de preguntas online para fortalecer el equipo. Además, se debe reforzar los conocimientos de enfermedades de las uñas, a través de capacitaciones periódicas, donde se asegure que todo el personal entienda los protocolos de esterilización, desinfección y el uso para evitar contaminación. Por último, se deben incorporar prácticas que favorezcan el bienestar físico de las

colaboradoras, como por ejemplo: utilizar sillas ergonómicas con altura regulable, así como también implementar pausas regulares, para aliviar la tensión muscular, así como informar y capacitar al personal sobre riesgos laborales y técnicas para prevenir tensiones.

Referencias

- Alfaro, M. (2024). La afectación del liderazgo transformacional 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. [Tesis de Licenciatura, Universidad Hispanoamericana, Costa Rica]. <https://dspace-uh-tmp.igniteonline.la/items/692f0f67-d939-41b5-bb4a-487e2b2a2188>
- Alvarado, J. (2025). La relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de las personas colaboradoras de la dirección general del registro electoral (DGRE) ubicada EN San José, durante el primer cuatrimestre del 2025. [Tesis de Licenciatura, Universidad Hispanoamericana, Costa Rica]. <https://dspace-uh-tmp.igniteonline.la/items/3bd43a60-80ee-4b8e-a323-ba7050362379>
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano Plus. McGrawHill - Plus. <https://ebooks7-24-com-uh.knimbus.com/?il=28984>
- Chiavenato, I. (2022). Comportamiento organizacional Plus. McGrawHill - Plus. <https://ebooks7-24-com-uh.knimbus.com/?il=35000>
- Choque, A y Palomino, J. (2020). Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos del hospital de huaycan, ate, 2020. [Trabajo de grado, Universidad Privada Telesup Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Perú].
- Dessler, G. (2022). Administración de Recursos Humanos. Pearson Educación. <https://ebooks7-24-com-uh.knimbus.com/?il=25561>

Equipo editorial Indeed.(2025). Que es el liderazgo transformacional: Definición y ejemplos.

<https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/liderazgo-transformacional-definicion-ejemplos>

Esic University, (10 de Noviembre 2023). Liderazgo transformacional: características y ejemplos para impulsar un cambio en tu empresa.

<https://www.esic.edu/rethink/business/liderazgo-transformacional-caracteristicas-ejemplos-c>

Gamarra, G. (2 de febrero de 2026). Desempeño laboral: en que consiste y como evaluarlo en tu equipo. Factorial. <https://factorial.es/blog/desempeno-laboral/#que-es-el-desempeno-laboral>

Hernández Sampieri, R. (2023). Metodología de la Investigación Plus. McGrawHill - Plus. <https://ebooks7-24-com-uh.knimbus.com/?il=34866>

Prisse, K. (2021). El liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los docentes de instituciones educativas particulares de la UGEL 02 – lima 2021. [Tesis de Licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola, Perú]. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/68091a8c-71b6-4cef-8963-d2f672bff588>

Robbins, S. P., Coulter, M. (2023). Administración. Pearson Educación. <https://ebooks7-24-com-uh.knimbus.com/?il=32870>

Robbins, S. P., Judge, T. A. (2023). Comportamiento Organizacional. Pearson Educación. <https://ebooks7-24-com-uh.knimbus.com/?il=32860>

Rojas, P. (2024) Liderazgo transformacional y desempeño laboral en un estudio contable, 2023. [Tesis de Licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola, Perú].
<https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/66a9d30a-58b3-4e47-8d1a-450c6bff57ba>

Salón Femme Nails. (s.f). Publicaciones de Instagram.
<https://www.instagram.com/femmenailsscr?igsh=cGgyMzFicm1mcnlw>

Ugochukwu, C. (20 de Junio de 2025). Estilo de liderazgo transformacional: Como inspirar y motivar. https://www-simplypsychology-org.translate.goog/what-is-transformational-leadership.html?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc.

UNIE Universidad. (13 de octubre 2025). Que es el liderazgo transformacional y que perfil se debe tener. <https://www.universidadunie.com/blog/que-es-liderazgo-transformacional-perfil-que-debe-tener>



ANEXOS

ANEXO 1. CUESTIONARIO PARA PERSONAS COLABORADORAS

DEL SALÓN FEMME NAILS

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

A continuación, se presenta el siguiente instrumento de medición que tiene como objetivo: Analizar la relación del liderazgo transformacional que aplica la jefatura del salón Femme Nails ubicado en Guadalupe, San José, Costa Rica, y el desempeño de las colaboradoras segundo semestre del 2025. Este estudio forma parte de una investigación de carácter exclusivamente académico, en busca de la obtención del grado de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Estimadas Colaboradores:

Les envío un cordial saludo y les solicito su colaboración para participar en la siguiente encuesta. Es importante destacar que su participación en este proceso es completamente voluntaria.

Toda la información proporcionada en esta encuesta se mantendrá en estricta confidencialidad y se utilizará exclusivamente con fines académicos. Sus respuestas serán recopiladas de manera anónima.

Le solicitamos completarla con la mayor honestidad posible, tomando en cuenta el período de estudio. Asimismo, agradeceremos que base sus respuestas en la mayoría de los eventos posibles, y no en un solo evento aislado. Recuerde que no hay respuestas buenas o malas, lo que se busca es conocer la realidad de su ambiente de trabajo.

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

Se agradece de antemano su valiosa colaboración.

I. DATOS GENERALES

1. ¿En cuál rango de edad se encuentra?

De 18 años a 25 años

De 25 años a 35 años

De 35 años a 45 años

Más de 45 años

2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el salón?

De 6 meses

De 6 meses a 1 año

De 1 año a 2 años

3 años o más

II. Variable 1. Liderazgo transformacional

Indicador 1: Características

Visión inspiradora y motivación

3. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con la visión inspiradora y la motivación considera usted que aplica su jefatura? Puede seleccionar más de una opción:

La jefatura comunica una visión clara y motivadora sobre el trabajo del salón.

La jefatura logra que las colaboradoras se sientan identificadas con los objetivos del

salón.

- La jefatura transmite entusiasmo y optimismo en el desarrollo de las actividades laborales.
- La jefatura motiva al equipo a dar lo mejor de sí en sus funciones.
- La jefatura promueve el compromiso con las metas del salón.
- La jefatura inspira confianza en el logro de los objetivos planteados.
- Ninguna de las anteriores.
- Otro, especifique: _____

Estimulación intelectual y creatividad

4. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con la estimulación intelectual y creatividad considera usted que aplica su jefatura? Puede seleccionar más de una opción:

- La jefatura promueve el cuestionamiento de las prácticas actuales con el fin de mejorar los procesos.
- La jefatura incentiva a las colaboradoras a pensar de manera crítica ante las situaciones laborales.
- La jefatura fomenta la generación de ideas innovadoras en el equipo de trabajo.
- La jefatura apoya la búsqueda de soluciones creativas a los problemas.
- La jefatura estimula el pensamiento independiente en el desarrollo de las funciones.
- La jefatura está abierta a nuevas ideas y sugerencias por parte del equipo.
- Ninguna de las anteriores.
- Otro especifique _____

Consideración individualizada y desarrollo personal

5. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con la consideración individualizada y el desarrollo personal considera usted que aplica su jefatura? Puede seleccionar más de una opción:

- La jefatura muestra interés por el desarrollo personal y profesional de las personas colaboradoras.
- La jefatura reconoce y valora a cada persona colaboradora como parte importante del equipo.
- La jefatura brinda apoyo individual para mejorar el desempeño laboral.
- La jefatura proporciona retroalimentación personalizada para el crecimiento profesional.
- La jefatura toma en cuenta las necesidades individuales de cada persona colaboradora.
- La jefatura orienta o guía a las colaboradoras en su desarrollo dentro del salón.
- Ninguna de las anteriores.
- Otro especifique _____

Motivación y empoderamiento

6. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con la motivación y el empoderamiento considera usted que aplica su jefatura? Puede seleccionar más de una opción:

- La jefatura motiva a las colaboradoras a asumir nuevos desafíos en su trabajo.
- La jefatura promueve la iniciativa para proponer ideas y mejoras.
- La jefatura fomenta la autonomía en el desarrollo de las funciones.
- La jefatura confía en las capacidades de las colaboradoras.
- La jefatura delega responsabilidades de manera adecuada.
- La jefatura incentiva la participación en la toma de decisiones.
- La jefatura reconoce el esfuerzo y los logros del equipo.
- Ninguna de las anteriores.
- Otro, especifique: _____

Habilidades de comunicación

7. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con las habilidades de comunicación considera usted que aplica su jefatura? Puede seleccionar más de una opción:

- La jefatura comunica de forma clara las tareas y responsabilidades.
- La jefatura escucha las opiniones y sugerencias de las colaboradoras.
- La jefatura brinda retroalimentación oportuna sobre el desempeño.
- La jefatura mantiene una comunicación abierta y accesible con el equipo.
- La jefatura transmite la información de manera adecuada y comprensible.
- La jefatura fomenta un ambiente de confianza para expresar ideas.
- La jefatura resuelve dudas de manera clara y oportuna.
- Ninguna de las anteriores.
- Otro, especifique: _____

8. ¿Qué aspectos considera que la jefatura debería mejorar para fortalecer su liderazgo?

III. VARIABLE 2. Desempeño

A. INDICADOR 1: Liderazgo Trasformacional

Visión inspiradora y motivación

9. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con la visión inspiradora y la motivación considera usted que influyen en su desempeño laboral como resultado del liderazgo ejercido por su jefatura? Puede seleccionar más de una opción

- La visión clara que comunica la jefatura facilita el cumplimiento de mis funciones.
- La motivación brindada por la jefatura mejora mi desempeño laboral.
- El entusiasmo que transmite la jefatura influye positivamente en mi rendimiento.
- La claridad en los objetivos del salón contribuye a mejorar mi desempeño.
- La conexión con la visión del salón aumenta mi compromiso con el trabajo.
- La jefatura no influye en mi desempeño a través de estos aspectos.
- Ninguna de las anteriores.
- Otro, especifique: _____

Estimulación intelectual y creatividad

10. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con la estimulación intelectual y la creatividad considera usted que influyen en su desempeño laboral como resultado del liderazgo ejercido por su jefatura? Puede seleccionar más de una opción

- La promoción de nuevas ideas por parte de la jefatura mejora mi desempeño laboral.
- El incentivo al pensamiento crítico contribuye a resolver mejor las tareas asignadas.
- La apertura de la jefatura a sugerencias mejora la forma en que realizo mi trabajo.
- El estímulo a la creatividad favorece la calidad de mi desempeño laboral.
- La posibilidad de proponer mejoras influye positivamente en mi rendimiento.
- El apoyo a soluciones innovadoras facilita el cumplimiento de mis funciones.
- La jefatura no influye en mi desempeño a través de estos aspectos.
- Ninguna de las anteriores.
- Otro, especifique: _____

Consideración individualizada y desarrollo personal

11. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con la consideración individualizada y el desarrollo personal considera usted que influyen en su desempeño laboral como resultado del liderazgo ejercido por su jefatura? Puede seleccionar más de una opción

- El apoyo individual brindado por la jefatura mejora mi desempeño laboral.
- La retroalimentación personalizada contribuye a mejorar mi rendimiento.
- La orientación y guía de la jefatura facilita el cumplimiento de mis funciones.
- El interés de la jefatura por mi desarrollo profesional influye positivamente en mi desempeño.
- El reconocimiento de mis capacidades fortalece mi desempeño laboral.
- Las oportunidades de aprendizaje promovidas por la jefatura mejoran mi

rendimiento.

- La jefatura no influye en mi desempeño a través de estos aspectos.
- Ninguna de las anteriores.
- Otro, especifique: _____

Motivación y empoderamiento

12. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con la motivación y el empoderamiento considera usted que influyen en su desempeño laboral como resultado del liderazgo ejercido por su jefatura? Puede seleccionar más de una opción

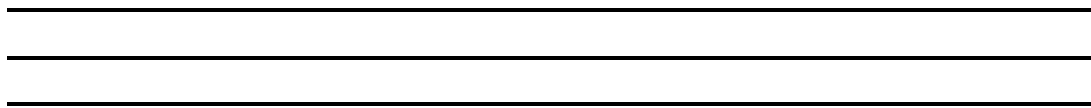
- El reconocimiento de mi trabajo influye positivamente en mi rendimiento.
- La confianza que me brinda la jefatura fortalece mi desempeño laboral.
- La autonomía en mis funciones mejora la calidad de mi trabajo.
- La delegación de responsabilidades contribuye a mejorar mi desempeño.
- La oportunidad de participar en la toma de decisiones favorece mi desempeño.
- El impulso a la iniciativa mejora la forma en que realizo mi trabajo.
- La jefatura no influye en mi desempeño a través de estos aspectos.
- Ninguna de las anteriores.
- Otro, especifique: _____

Habilidades de comunicación

13. ¿Cuáles de los siguientes aspectos relacionados con las habilidades de comunicación considera usted que influyen en su desempeño laboral como resultado del liderazgo ejercido por su jefatura? Puede seleccionar más de una opción

- La claridad en la comunicación de la jefatura facilita el cumplimiento de mis funciones.
- La retroalimentación brindada mejora mi desempeño laboral.
- La comunicación oportuna contribuye a realizar mejor mis tareas.
- La escucha por parte de la jefatura favorece mi desempeño laboral.
- La posibilidad de expresar ideas libremente mejora la forma en que realizo mi trabajo.
- La resolución clara de dudas facilita el desarrollo de mis funciones.
- La comunicación de la jefatura no influye en mi desempeño laboral.
- Ninguna de las anteriores.
- Otro, especifique: _____

14. ¿Qué aspectos considera que la jefatura debería mejorar en su liderazgo para fortalecer el desempeño laboral del equipo?



¡Muchas Gracias!

ANEXO 2. DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo María José Vargas Espinoza, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1505-0547 egresado de la carrera de Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Bachillerato, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: "Relación del liderazgo transformacional que aplica la jefatura del salón Femme Nails ubicado en Guadalupe, San José, Costa Rica, y el desempeño de las personas colaboradoras, segundo semestre del 2025" es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los seis días del mes de mayo del año dos mil veintiséis.

María José Vargas E.
1-1505-0547

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

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD DONDE SE REALIZÓ LA INVESTIGACIÓN

San José, octubre de 2025.

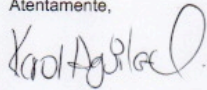
Señores y señoras
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Estimas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de Propietaria del salón Femme Nails, brindo autorización para que la estudiante, María José Vargas Espinoza, cédula de identidad 1-1505-0547, desarrolle en esta empresa el trabajo de investigación titulado: La relación del liderazgo transformacional que aplica la jefatura del salón Femme Nails ubicado en Guadalupe, San José, Costa Rica, y el desempeño de las personas colaboradoras, segundo semestre del 2025,

Además, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de esta empresa.

Atentamente,



1-216-0989.

ANEXO 4. CARTA APROBACIÓN TUTORA

San José, 09 de mayo del 2026

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Departamento de Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La estudiante **MARÍA JOSÉ VARGAS ESPINOZA**, cédula de identidad número 1-1505-0547 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "LA RELACIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL QUE APLICA LA JEFATURA DEL SALÓN FEMME NAILS UBICADO EN GUADALUPE, SAN JOSÉ, COSTA RICA, Y EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS COLABORADORAS, SEGUNDO SEMESTRE DEL 2025", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

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

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

| Rubro de Evaluación | | Porcentaje asignado | Porcentaje obtenido |
|---------------------|---|---------------------|---------------------|
| a) | ORIGINAL DEL TEMA | 10% | 10% |
| b) | CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES | 20% | 16% |
| c) | COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION | 30% | 30% |
| d) | RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 20% | 18% |
| e) | CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO | 20% | 20% |
| TOTAL | | 100% | 94% |

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

Atentamente,

CARMEN
 SUSANA ARAYA
 ZAMORA (FIRMA)

Firmado digitalmente por
 CARMEN SUSANA ARAYA
 ZAMORA (FIRMA)
 Fecha: 2026.05.09
 13:11:39 -06'00'

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

ANEXO 5. CARTA APROBACIÓN LECTOR



CARTA DE LECTOR

19 de mayo de 2026

Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

La estudiante **Vargas Espinoza Maria Jose**, cédula de identidad **0115050547** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“La relación del liderazgo transformacional que aplica la jefatura del “Salón Femme Nails” ubicado en Guadalupe, San José, Costa Rica, y el desempeño de las personas colaboradoras, segundo semestre del 2025”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis Talento Humano**.

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

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

Atentamente,

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

ANEXO 6. CARTA DE APROBACIÓN PARA LICENCIA DE TFG

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, 20 de mayo de 2026.

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) María José Vargas Espinoza con número de identificación 1-1505-0547 autor (a) del trabajo de graduación titulado: La relación del liderazgo transformacional que aplica la jefatura del Salón Femme Nails ubicado en Guadalupe, San José, Costa Rica ,y el desempeño de las personas colaboradoras, segundo semestre del 2025 presentado y aprobado en el año 2026 como requisito para optar por el título de Bachillerato en Administración de Negocios ; (SI) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

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

Cordialmente,

María José Vargas E.
115 05 0547.

**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.