



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INFORME FINAL DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR,
MODALIDAD PRESENCIAL

TEMA:

**“EL LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA
EMPRESA D’FRANLU”**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciatura en Administración
de Empresas.**

Línea de Investigación: Desarrollo social y del comportamiento humano; Gestión,
producción, productividad, innovación y desarrollo socio económico.

Autores:

Camila Tahiz Navarrete Montenegro; Henry Alejandro Tapia Tovar

Director:

Msc. Henry Marcelo Vallejos Orbe

Ibarra, 2024

CERTIFICACIÓN DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Ibarra, 24 de abril de 2024.

Msc. Henry Marcelo Vallejos Orbe

DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final del trabajo de Integración Curricular, mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Universidad Técnica del Norte; en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

(f) 

Msc. Henry Marcelo Vallejos Orbe

C.C: 1001813821



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	0402095418		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Tapia Tovar Henry Alejandro		
DIRECCIÓN:	Av.13 de abril y calle cañar 2-11		
EMAIL:	tapiahenry08@gmail.com		
TELÉFONO FIJO:	062-545-697	TELÉFONO MÓVIL:	0999770272

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	"El liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa D'Franlu"
AUTOR (ES):	Camila Tahiz Navarrete Montenegro; Henry Alejandro Tapia Tovar
FECHA: DD/MM/AAAA	24-Abril-2023
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> GRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	Licenciatura en Administración de Empresas
ASESOR /DIRECTOR:	MSC. BELTRAN URVINA LIGIA ISABEL MSC. VALLEJOS ORBE HENRY MARCELO

2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 24 días del mes de abril de 2024

EL AUTOR:

Nombre: **Tapia Tovar Henry Alejandro**



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1004434823		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Navarrete Montenegro Camila Tahiz		
DIRECCIÓN:	Quito y Av.13 de abril		
EMAIL:	ctnavarretem@utn.edu.ec		
TELÉFONO FIJO:	0959652094	TELÉFONO MÓVIL:	0959652094

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	"El liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa D'Franlu"
AUTOR (ES):	Camila Tahiz Navarrete Montenegro; Henry Alejandro Tapia Tovar
FECHA: DD/MM/AAAA	24-Abril-2023
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> GRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Licenciatura en Administración de Empresas
ASESOR /DIRECTOR:	MSC. BELTRAN URVINA LIGIA ISABEL MSC. VALLEJOS ORBE HENRY MARCELO

2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 24 días del mes de abril de 2024

EL AUTOR:

Nombre: Navarrete Montenegro Camila Tahiz

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a mis profesores, por sus enseñanzas que han sido la brújula que guío en mi investigación. Su sabiduría ha sido elemental en mi desarrollo como profesional y ser humano. También quiero dedicárselo a mi mejor amigo y pareja Julián Armas porque has sido mi fortaleza y motivación constante, este logro es nuestro, y quiero celebrarlo en cada página escrita a tu lado.

Camila Navarrete

Dedicatoria

Este trabajo quiero dedicarlo a Dios él fue el encargado de ponerme en este camino, a mis padres Henry Tapia y Alexandra Tovar ya que ellos fueron los encargados de formarme primero como un buen ser humano que transmitiéndome sus valores y apoyándome incondicionalmente durante cada decisión que he tomado y mi vida académica, deseo hacerle una dedicatoria especial a mi padre que sé que él desde el cielo está orgulloso de mí, que este trabajo y todo lo conseguido es gracias a él a todo el esfuerzo que hizo durante años este trabajo es para él.

A mi abuelito Medardo Tovar ya que siempre me ha apoyado en mis estudios desde muy pequeño, a mis hermanos Juan Pablo Tapia y Stalin Tapia por ser parte importante durante esta etapa académica y siempre brindarnos apoyo, a mis tíos por estar siempre pendientes y motivándome en cada paso que di, a mi familia que siempre han estado pendiente brindando su apoyo, consejos y palabras de aliento.

Henry Tapia

Agradecimiento

Primeramente, quiero agradecer a Dios, por la sabiduría que me ha otorgado a lo largo de este camino, por ser la luz en mis días más oscuros y ser la paz en mis momentos de tempestad. Agradezco profundamente todas las bendiciones que has derramado en mi vida, que este logro sea un testimonio de tu gracia y misericordia en mi camino.

Agradezco sinceramente a mi director y asesor de tesis, por su ardua orientación y paciencia durante todo este proceso, gracias por sus comentarios constructivos que fueron sustanciales para dar forma a este trabajo.

Quiero expresar mi gratitud a mis padres por su apoyo inquebrantable, sacrificio y confianza en mí, son los pilares de mi éxito académico. A mi tío Carlos Montenegro por ser mi inspiración constante y mentor en mi vida, aprecio profundamente todas las conversaciones valiosas que compartimos, gracias por ser mi modelo a seguir, por creer en mi y por ser una presencia positiva en mi vida. Este logro también es tuyo.

Mi agradecimiento también va a la empresa D'franlu, por proporcionarnos los recursos necesarios y confiar en nosotros, gracias por brindarnos un ambiente propicio para la investigación.

Finalmente agradezco a mi pareja, amigos y seres queridos que me han brindado su apoyo y motivación. Cada uno de ustedes ha dejado una huella imborrable en esta travesía académica y estoy agradecida de tenerlos en mi vida.

Camila Navarrete.

Agradecimiento

Agradezco a Dios que me ha iluminado en cada paso, dándome la fuerza necesaria para superar los desafíos y alcanzar este logro.

A mis padres, quienes han sido mi mayor inspiración y apoyo incondicional. Su sacrificio, amor y dedicación han sido la base sobre la cual he construido mi educación. Gracias por ser mi ejemplo de perseverancia y por creer en mí. A mi padre que se esforzó por darme todo lo necesario hasta el último para superarme como profesional y que desde la tierra al cielo le agradezco por todo su cariño y apoyo en el día a día. A mis queridos hermanos, compañeros de travesía, por su aliento constante y por compartir conmigo risas, lágrimas y momentos inolvidables. Su presencia ha hecho este camino sea más significativo.

A mi familia extendida, a abuelos, tíos, primos y demás seres queridos, por su constante apoyo moral y afectivo. Cada palabra de aliento y gesto de amor ha sido un impulso invaluable que me ha ayudado a llegar hasta aquí.

A cada uno de los docentes que han dejado una huella imborrable en mi formación académica. Agradezco su dedicación, paciencia y la inspiración que han brindado a lo largo de este proceso educativo. Cada enseñanza ha sido un regalo que atesoro con gratitud.

A la empresa D'Franlu, por brindarme la oportunidad de llevar a cabo mi investigación en un entorno profesional. Agradezco la colaboración, el apoyo y la invaluable experiencia que he adquirido gracias a esta oportunidad única.

Agradezco a cada persona que ha contribuido de alguna manera en mi camino hacia la culminación de este trabajo de investigación, les expreso mi más sincero agradecimiento. Este logro no hubiera sido posible sin el respaldo de cada uno de ustedes.

Henry Tapia.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Certificación director del trabajo de integración	2
Identificación de la obra.....	3
Dedicatoria	4
Dedicatoria	6
Agradecimiento	7
Agradecimiento	8
Resumen.....	12
Introducción	13
Problema	13
Antecedentes	15
Justificación	19
Objetivos	20
Objetivo General:.....	20
Objetivos específicos:	20
Capítulo 1: Marco Teórico.....	21
Liderazgo	21
Importancia del liderazgo	22
Liderazgo efectivos y no efectivos	23
Factores que influyen en el liderazgo	25
Liderazgo transformacional	27
Medición del liderazgo transformacional	28
Desempeño Laboral	30
Dimensiones del desempeño laboral.....	30
El desempeño de la tarea.....	31
Rendimiento contextual	31
Comportamiento laboral contraproducente.....	31

Medición del Desempeño Laboral	32
Métodos de evaluación de desempeño	34
Estrategias de mejora para el desempeño a través del liderazgo	36
Capítulo 2: Materiales y Métodos	39
Tipo de Investigación.....	39
Técnicas e instrumentos de investigación.....	40
Encuesta	40
Entrevista	41
Pregunta de Investigación.....	41
Matriz de operación de variables	42
Participantes.....	43
Procedimientos y análisis de datos	45
Capítulo 3: Resultados y discusión.....	48
Liderazgo	48
Desempeño Laboral	58
Pruebas de Normalidad	63
Capítulo 4: Propuesta	70
Conclusiones.....	82
Recomendaciones	83
Bibliografía	85
Anexos	101

Índice de Figuras

Figura 3.1. Habilidad de comunicación de los trabajadores.	48
Figura 3.2. Facilidad para explicar sus opiniones y sentimientos de manera clara a los demás.	49
Figura 3.3. Capacidad de crear un ambiente de respeto.	50

Figura 3.4. Facilidad de adaptarse a diferentes formas de trabajo con los compañeros.....	51
Figura 3.5. Capacidad de trabajar bajo presión.	52
Figura 3.6. Capacidad de ser un líder positivo y de éxito.....	53
Figura 3.7. Facilidad para implementar, iniciar y llevar a cabo estrategias de éxito.....	54
Figura 3.8. Capacidad de asumir nuevas responsabilidades.....	55
Figura 3. 9. Habilidad para liderar un equipo de trabajo.	56
Figura 3.10. Habilidad de cumplir con nuevas metas de la organización.	57
Figura 3.11. Individual Work Performance	58
Figura 3.12. Evaluación Desempeño 360°.....	59
Figura 3.13. Desempeño de la Tarea	60
Figura 3.14. Rendimiento Contextual.....	61
Figura 3.15. Comportamiento Contraproducente	62
Figura 3.16. Coeficiente de Correlación.....	68

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Quien puede ser líder</i>	22
Tabla 2. <i>Estilos de liderazgo</i>	25
Tabla 3. <i>Descripción del personal de la empresa D'Franlu</i>	43
Tabla 4. <i>Resultado Pruebas de Normalidad</i>	63
Tabla 5. <i>Correlación de Variables por Dimensiones</i>	65
Tabla 6. <i>Correlación General</i>	66
Tabla 7. <i>Propuesta</i>	75
Tabla 8. <i>Cronograma de actividades</i>	78
Tabla 9. <i>Financiamiento de la Propuesta</i>	78
Tabla 10. <i>Presupuesto</i>	79
Tabla 11. <i>Suma total de Costo</i>	79

Resumen

El presente caso de estudio trata sobre el liderazgo transformacional y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa D'franlu, de manera que, se analizará el objetivo de proponer el liderazgo transformacional para el mejoramiento del desempeño laboral, estableciendo fundamentos teóricos de las dos variables de estudio.

La metodología de estudio se basó en un enfoque mixto, de tipo no experimental y de corte transversal con un alcance correlacional y descriptivo, de modo que se tomó la población de 40 trabajadores a quienes se les aplicó la encuesta como instrumento de investigación, la cual fue valorada y validada por docentes de la facultad verificando la aceptabilidad del método elegido.

Para la verificación de la pregunta de investigación se utilizó el coeficiente de spearman, que permite medir la correlación entre variables. Los resultados obtenidos mediante el cuestionario reflejan que la situación actual del liderazgo transformacional mejora el desempeño laboral, siendo una estrategia para mantener entre el líder y los empleados. Finalmente, esta investigación evidencia que el líder transformador cuenta con capacidades que afectan positivamente en el desempeño de los trabajadores otorgando un desenvolvimiento al resolver conflictos por sí mismos y logran cumplir los objetivos tanto institucionales como individuales beneficiando así a la organización.

Introducción

Problema

Una organización sin liderazgo es tener empleados para cumplir solo objetivos que la misma demande, es como retroceder años atrás y considerar todavía que el capital humano solo es algo secundario.

Las características de empleados sin liderazgo son según Arias (2019) desmotivación en los equipos de trabajo, la mala comunicación, falta de retroalimentación en los trabajadores, problemas de confianza en la toma de decisiones, ausencia de control en la inteligencia emocional de los trabajadores y la carencia de visión colectiva de la empresa.

Estas características son detonantes para que la organización pierda el compromiso empresarial, la satisfacción laboral, el clima organizacional y factores arraigados al desempeño laboral de la empresa como lo menciona Andayani & Soehari, (2019), por lo que no se podrá asegurar el rendimiento de la compañía, ni el cumplimiento de objetivos y metas que ayudan al crecimiento de la misma.

Por otra parte, el desempeño laboral es una variable sustancial en el empleado, Nagarajah et al., (2021) expone que es el logro de una tarea dada y medida con estándares preestablecidos de precisión, integridad, costo y velocidad.

La mayoría de las organizaciones tienden a desarrollar, mantener y hacer crecer sus estrategias de recursos humanos, Bashir et al., (2020) considera que el desempeño del trabajo o del sistema es igual al rendimiento individual del subordinado. Como consecuencia si los empleados tienen demasiada carga laboral, puede afectar su desempeño y si no tienen suficientes labores, el negocio sufre.

Por lo tanto, la falta de motivación y apoyo en los empleados para alcanzar los objetivos corporativos puede ser una consecuencia de la falta de liderazgo en la empresa. Asimismo, esto causaría la pérdida de posibilidades de crecimiento y ha no identificar las amenazas internas o externas en el negocio. El no contar con un guía en la organización hará que no exista una visión clara y necesaria para implementar estrategias de mejora, como consecuencia la organización será incapaz de aprovechar nuevas oportunidades.

El líder debe trabajar con su equipo para lograr identificar oportunidades y problemas, hacer los cambios adecuados, crear en su equipo una visión de confianza e inspiración en el cumplimiento de metas y objetivos (Kloutsiniotis et al., 2022)

Todas las organizaciones cuentan con personal que no se desempeña acorde a los estándares, pero es recomendable que no los etiqueten como "trabajadores deficientes". El desempeño laboral es la contribución de los empleados al logro de los objetivos organizacionales. Las conversaciones mantenidas con D`Franlu, revelaron que debido al éxito que tiene la organización ha existido la necesidad de contratar trabajadores para poder proveer un ágil servicio al cliente.

Sin embargo, D`Franlu reconoce que realizan una rotación continua de sus colaboradores, porque ha visto una reducción del desempeño laboral, al no contar con un proceso de liderazgo. Dentro de las diferentes zonas de trabajo en la organización, se ve afectada la toma de decisiones de sus empleados en las tareas para el cumplimiento de objetivos.

Antecedentes

Actualmente, en el mundo globalizado existen miles de empresas que se desarrollan y compiten día a día, por establecerse, mantenerse y distinguirse en el mercado. Las empresas investigan nuevos conjuntos de herramientas para su crecimiento y que estas se vean reflejadas en el desarrollo de sus actividades.

El seguimiento y conocimiento al liderazgo es más antiguo de lo que pensamos, Preciado & Monsalve, (2008) es el punto de partida desde un nivel directivo a la organización, se conoce que las investigaciones se llevan a partir de los años setenta, en donde se reconoce que es un rasgo de suma importancia en la toma de decisiones de las directivas de las empresas. Ofrece aportes, ideas y perspectivas de solución para abordar o aprovechar como nuevas oportunidades de crecimiento.

Bermeo, (2020) expone que, durante la historia de la humanidad, las personas se han visto influenciadas por acciones o ideas de un individuo u organización, jugando un papel importante dentro de sus vidas sea de manera positiva o negativa.

La finalidad es que aplicando los recursos necesarios se dé cumplimiento de las metas y objetivos, obteniendo un crecimiento interno con el capital humano y resaltar dentro del mercado en el que se desenvuelven.

Pérez, (2006) El estudio del liderazgo es un tema de que a través de los años ha despertado interés en los investigadores. Es a partir de estas investigaciones, que se lo vincula y se lo define como el proceso o persona de influencia, motivación y direccionamiento en las tareas que se deben desarrollar para obtener el objetivo en común, su impacto es más necesario de lo que se espera, aportando de una manera positiva y creando un vínculo sólido con la eficacia empresarial.

En Ecuador los principales protagonistas dentro del ámbito productivo son las empresas, Vera et al., (2022) la organización que mantiene una constante innovación obtiene éxito es la entidad encargada a través de la información estadística estructural empresarial ecuatoriana, donde se puede ver reflejado a través Banco Central del Ecuador, (2022) que en el año 2021 el número de empresas en Ecuador era de 849.874 y para el año 2022 se vio en un crecimiento a 863.681 un incremento porcentual del 1.6% en un año.

Banco Central del Ecuador, (2022) el sector de alimentos es de los más grandes del país y se ve evidenciado en su aporte al desarrollo económico y social, la correlación se ve reflejada con su aporte del 6.6% al producto interno bruto (PIB) de Ecuador. La presencia del sector de alimentos va en crecimiento representando un 45% de la actividad manufacturera en el país.

Las plazas de empleo también se elevaron de 2.698.650 a 2.815.050 con un crecimiento de 4.14% en el año, este desarrollo se debe a varios factores empresariales. MPCEIP, (2021) analiza que la industria de alimentos se destaca en la generación de empleo dentro del país, ya que 5 de cada 10 puestos de trabajo proviene de este sector.

Banco Central del Ecuador, (2022) registro que el sector de alimentos apporto con 9.934 millones de dólares a la economía del país. El crecimiento a nivel empresarial beneficia al empresario y los ciudadanos creando nuevas fuentes de empleo y administrando de manera correcta los recursos, el desarrollo productivo se verá reflejado para el propietario.

Organización de las Naciones Unidas, (2022) en su dialogo de valores e importancia del liderazgo, propone que cada año se obtenga un alcance de al menos 39.000 personas a nivel internacional para dar a conocer la importancia de contar con un mecanismo de liderazgo empresarial, estudiar los comportamientos y la ventaja competitiva de contar e

implementar estas herramientas, como puede aportar en la vida de los trabajadores, en su ámbito laboral pero también en actividades cotidianas.

Bermeo, (2020) Para evaluar cómo influye el liderazgo en el rendimiento laboral de los empleados de una empresa ecuatoriana de flores, 200 empleados completaron un cuestionario. A través del análisis estadístico demostró que el 93% de los encuestados apoya contar con un líder dentro de las áreas de trabajo y el no contar con una persona que lidere el grupo de trabajo se refleja en el incumplimiento de actividades y objetivos.

Campos & Ludeña, (2019) en su estudio de investigación demostró la incidencia del liderazgo en el desempeño laboral, a través de un estudio descriptivo con un diseño correlacional, aplicó encuestas a una muestra de 36 empleados, en donde determino que un 90% de los encuestados, aceptan que el liderazgo es un factor que influye en el desempeño laboral facilitando la toma de decisiones.

En lo que respecta a Sánchez, (2019) expresa que el liderazgo es necesario para implementar cambios a nivel emocional e inteligente, esto se consigue con la construcción del perfil necesario para implementar en la organización, el ánimo, optimismo, energía, entusiasmo y decisión, son los estados esenciales con los que debe de contar el personal de cualquier empresa, para obtener el éxito.

D'Franlu es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de helados, nace con la idea de producir productos naturales y refrescantes, al principio solo era una empresa dedicada a la elaboración y distribución de helado bajo pedido de heladerías o tiendas, con el paso de los años ha tenido un crecimiento notable dentro del mercado, llevando a implementar diferentes áreas para el cumplimiento de sus actividades, el negocio ha ido innovando su oferta con la implementación de mejores opciones de calidad en sus helados de acuerdo a la necesidad y expectativa del cliente.

La heladería ha invertido en equipos modernos que le permiten ofrecer una variedad de productos dentro de su menú. Su primer local físico con su nombre D'Franlu fue en el año 2016 debido a la disolución de la sociedad con sus accionistas, al inicio su número de consumidores fue bajo, pero con la implementación de herramientas ha hecho que la marca crezca y con el paso de los años el aumento de su demanda ha llevado a implementar sucursales en varios sectores de la ciudad de Ibarra. En el futuro, prevé seguir expandiéndose tanto a nivel local para ofrecer una mejor calidad y variedad de helados a sus clientes leales.

Justificación

Martin, (2018) explica que el liderazgo es un elemento importante para el éxito de una organización, independientemente de sus actividades, si es privada o gubernamental, con fines lucrativos o benéficos. Pérez, (2006) en cambio menciona que el liderazgo en las organizaciones es una capacidad directiva o gerencial importante, es la influencia de crecimiento empresarial día a día y motivación en los equipos de trabajo.

La complejidad en las operaciones de los negocios necesita una participación efectiva de todas las áreas del mismo (Asrar-ul-Haq & Kuchinke, 2016). Los empleados son uno de los activos más fundamentales de una empresa que desempeñan un papel importante en el logro de los objetivos de la organización y asegura su buen funcionamiento.

Gomez, (2017) analiza que el desempeño laboral ayuda al líder a aumentar la productividad, lo que a su vez conduce al crecimiento y al éxito de la compañía. El desempeño en la organización es estratégico en el sentido de que está vinculado con los problemas más amplios que enfrenta el negocio, si se desenvuelve con eficacia en su entorno y con una buena dirección se podrá alcanzar metas a largo plazo.

También menciona que el efecto de liderazgo de cualquier negocio está orientado a garantizar el desempeño de los empleados, esto se puede obtener a través de un análisis del trabajo adecuado y del individual que debe realizarse para garantizar la máxima eficiencia.

Naeem & Khanzada, (2018) consideran que el liderazgo transformacional juega un papel importante en el desempeño laboral, ya que aumenta la satisfacción y compromiso laboral en la organización. Las cualidades del liderazgo transformacional motivan e influyen en los empleados para que rindan a un mejor nivel, tienen capacidad para conectar los objetivos de los empleados con las metas de la organización.

Sánchez, (2019) Los líderes con habilidades transformacionales son honestos, correctos y demuestran rectitud. Siempre establecen metas claras, comunican a sus empleados, empoderan al personal para que adopten características de intereses colectivos e individuales y comparten su visión con ellos. Se dice que el liderazgo transformacional florece en entornos en los que los líderes y sus subordinados se comprometen positivamente para mejorar la organización.

El objetivo de este caso de estudio es descubrir los estilos de liderazgo que emplea el personal de la empresa D'Franlu, y determinar cuál de ellos podría destacarse para aumentar el desempeño laboral. El estilo transformacional se destaca por la capacidad de ajustarse a los intereses de la organización e ir más allá de las expectativas, también tiene una relación favorable en el rendimiento de los trabajadores. El liderazgo transformacional desempeña un papel fundamental a la hora de provocar cambios para una gestión eficaz y se ha demostrado ser útil y eficaz en varias empresas de servicios o manufactureras, Por lo tanto, comprender este tipo de liderazgo es crucial para el éxito de la investigación.

Objetivos

Objetivo General:

Analizar el liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa D'Franlu

Objetivos específicos:

1. Identificar los estilos de liderazgo que poseen los empleados de la empresa.
2. Evaluar el nivel de desempeño laboral de los empleados
3. Proponer estrategias de mejora para el desempeño laboral a través del liderazgo transformacional

Capítulo 1: Marco Teórico

Liderazgo

Aguirre et al., (2017) Es la capacidad y el proceso de motivar y dirigir a un grupo de personas hacia un propósito u objetivo común a través de una comunicación eficaz, mejorando la toma de decisiones y la construcción de relaciones entre el líder y los seguidores. Salazar et al., (2011) Es así como se ha vuelto un concepto complejo, pero a la vez interesante y multifacético para investigaciones, buscando aplicar en diferentes campos como la psicología, sociología, negocios, pedagogías y la administración. Maxwell, (1996) define que es la influencia y se representa con la capacidad de mejorar a los colaboradores en su campo de desarrollo, a través de la dirección y supervisión.

Durante años el concepto de liderazgo ha fascinado a investigadores y profesionales; para ejercerlo, es vital el saber identificar, aplicar y desarrollarlo, a través de una comunicación eficaz, la delegación, la toma de decisiones, el establecimiento de una visión y motivación hacia los demás.

Burgess, (2016) La organización depende en gran medida del liderazgo, y la eficacia de un líder está influenciada por su postura de liderazgo. Barbuto, (1997) es reconocido por sus contribuciones innovadoras al paradigma del liderazgo transformacional, que enfatiza la colaboración con personas fuera de sus propios intereses, de solo controlar o guiar a las personas, el estilo de liderazgo de Downton pone énfasis en inspirar y motivar a los seguidores para que alcancen su propio potencial. Vázquez, (2004) Los componentes conforman la teoría del liderazgo transformacional de Downton, (1973) influencia idealizada, consideración individualizada, impulso inspirador y estimulación intelectual. trabajo, incluido el liderazgo transaccional, el liderazgo carismático y el liderazgo inspirador.

Importancia del liderazgo

El liderazgo es eficaz para dirigir a individuos en cualquier organización hacia la meta u objetivo en común, es fundamental contar con una serie de habilidades y atributos que permitan al líder inspirar y animar a sus colaboradores. Noriega, (2008) El liderazgo eficaz es capaz de estructurar y facilitar las interacciones y actividades del equipo, comunicando lo que hay que hacer y cómo hacerlo, y fomentar el crecimiento y la motivación de los integrantes para alcanzar los objetivos (Giner, 2018).

Para Prieto et al., (2010) para que el liderazgo sea eficaz se requieren dos elementos cruciales: la proyección y el pensamiento del líder. Estos componentes son esenciales para crear cohesión de equipo y coherencia en la toma de decisiones, ambos factores aumentarán la capacidad de una organización para competir en un mercado.

Salazar et al., (2011) su aplicación puede ser de diferentes formas dependiendo de la representación los intereses de la empresa utilizando un conjunto de habilidades personales, técnicas y sociales, así como aspectos dentro del área que se van a desempeñar los conocimientos.

Herrera & Ruiz, (2017) Su adaptación se manifiesta a través del tiempo y la importancia que se da en los ámbitos laborales, resaltando los efectos positivos, para el cumplimiento idóneo de los objetivos de la organización Sierra, (1989) su aplicación afecta la motivación, la productividad y la satisfacción laboral de los empleados, el liderazgo es un componente crucial del éxito organizacional. No solo ayuda a la organización a lograr sus objetivos, sino que también fomenta un entorno de innovación y la creatividad en el trabajo.

Tabla 1. *Quien puede ser líder*

Autor	Ideología
-------	-----------

Sánchez, (2014)	El término líder suele atribuirse a cualquier persona que se destaque en cualquier área de la vida. Es un concepto que se encuentra en todas partes, en todos los medios, en diferentes áreas y distintas culturas. El individuo que esté dispuesto y es capaz de tomar la iniciativa e inspirar a otros puede ser un líder. Un buen guía inspira, comunica efectivamente, tiene conocimiento sobre un tema, es capaz de delegar tareas, escuchar y también permanecer motivado.
Alatrística, (2020)	El liderazgo es el elemento más esencial en el contexto de una empresa u organización. Aunque algunos individuos pueden poseer de forma innata de habilidades para enfrentar épocas de crisis, dificultades o competencia intensa, son aquellos más preparados y aptos quienes lograrán sobrevivir, también es válido afirmar que los líderes se forman, se desarrollan y se cultivan
Goleman, (2004)	Ser líder es más un arte que una ciencia y requiere inteligencia emocional. Características de líderes eficaces incluyen habilidades, ética, comunicación, adaptabilidad, disciplina, persistencia, confianza, curiosidad y compromiso con el éxito de la organización.

Nota. Autoría Propia

Liderazgo efectivos y no efectivos

Efectivos

En Palabras Prieto et al., (2010) los líderes exitosos, y por ende eficaces, son aquellos que pueden identificar y desprenderse de antiguos enfoques que funcionaron en el pasado, pero no se ajustan al presente y mucho menos al futuro. Pérez, (2006) son aquellos que utilizan su conocimiento adquirido para crear conceptos innovadores y prácticos.

En nuestras vidas, tenemos numerosas oportunidades para demostrar nuestro liderazgo, ya sea en el hogar, en el entorno social o en nuestros equipos de trabajo. A menudo, vemos esto como algo arriesgado que nos expone a cierta vulnerabilidad, pero que promueve el cambio constante y genera resistencia.

Díaz, (2021) El rendimiento y la moral de los miembros de un equipo dependen directamente del liderazgo. La capacidad de inspirar, animar y dirigir a los miembros del equipo hacia la consecución de objetivos compartidos, promoviendo al mismo tiempo una cultura favorable en el lugar de trabajo, son componentes esenciales de un liderazgo eficaz. Sánchez et al., (2023) Esto puede lograrse mediante una comunicación eficaz, la delegación de tareas y responsabilidades, la retroalimentación y el reconocimiento cuando sea necesario.

Además, Alatrísta, (2020) menciona que es necesario tener un liderazgo eficaz que cuente con la característica de comunicar, promover el reconocimiento entre los miembros, dar ejemplo, fomentar la honestidad, facilitar la comunicación abierta y la escucha activa, así como brindar retroalimentación constante.

Sánchez, (2019) Es por ello por lo que el liderazgo se reconoce como el punto de partida para lograr el éxito y alcanzar los objetivos deseados. Sin embargo, no es una tarea sencilla, ya que los desafíos, sueños y metas a menudo pueden parecer inalcanzables. Es por eso por lo que se necesita esta guía y orientación para superar esas barreras y seguir adelante.

Liderazgo Ineficaz

Por otra parte, un liderazgo ineficaz puede tener efectos perjudiciales para una empresa. Fierro, (2016) expone que puede contraer una disminución del rendimiento y de la moral del personal. Puede deberse a varias causas, como la mala toma de decisiones, la microgestión, la delegación inadecuada del trabajo y la mala comunicación. Vázquez, (2004) Las organizaciones deben ser conscientes de los rasgos de un liderazgo eficaz y trabajar para desarrollarlos en sus ejecutivos, corrigiendo al mismo tiempo cualquier debilidad que pueda dar lugar a un liderazgo deficiente.

Factores que influyen en el liderazgo

Abrile, (1994) El tema del liderazgo tiene muchas facetas y se ha investigado a fondo en muchas profesiones. Los atributos individuales, los contextos situacionales, las características de los seguidores, los valores culturales y sociales, la cultura y la estructura de la organización son sólo algunas de las variables que influyen en el liderazgo. La influencia de las cualidades individuales en la determinación del liderazgo es una cuestión que se ha investigado a fondo. Según las investigaciones basadas en la teoría del liderazgo de Bass & Riggio, (2005) los puntos de vista, los valores, la ética y el carácter de un líder contribuyen a las habilidades y conocimientos que posee y pueden influir en su estilo de liderazgo.

Tabla 2. *Estilos de liderazgo*

Estilos	Autor	Concepto
Liderazgo Autocrático	Angulo, (1989)	Se define por la concentración del poder de decisión en un único lugar, una supervisión estricta, una disciplina severa y la falta de comunicación interna. Sugiere un estilo de liderazgo en el que el líder gestiona todas las actividades sin la ayuda de otros, concentrando en sí mismo toda la autoridad y la responsabilidad.
Liderazgo participativo	McGregor, (1996)	Se centra en que los directivos intenten implicar a los trabajadores en la toma de decisiones y desarrollen conexiones entre iguales con los empleados. Se distingue por el uso del estímulo, el apoyo continuo y la comunicación transparente para contribuir al desarrollo de la autoconfianza de los empleados.
		Se caracteriza por la forma en que los líderes inspiran y cambian a los seguidores estableciendo objetivos desafiantes. Esto se consigue mediante el

Liderazgo transformacional	Burnss, (2006)	desarrollo de una visión común, el trabajo en equipo, la empatía y la comunicación, todo ello en consonancia con la moral, los valores y la disciplina.
Liderazgo Transaccional	Bass & Avolio, (2005)	Se caracteriza por emplear recompensas y castigos para motivar al grupo a cumplir los objetivos fijados. Para asegurarse de que los miembros del equipo realizan su trabajo de acuerdo con los objetivos, el líder del equipo emplea métodos de reglas claras, dirección, motivación y control. Los líderes transaccionales crean objetivos claros para guiar y evaluar las operaciones del equipo, y suelen cobrar cuando se cumplen dichos objetivos.
Liderazgo situacional	Bárbaral & Fernández, (2010)	Se define por un estilo de liderazgo en tercera persona, en el que el líder delega tareas y responsabilidades en el equipo y muestra fe en ellos. En lugar de dar órdenes, el líder se asegura de que los equipos sean eficaces y estén cohesionados. Para mantener el respeto y la motivación de los equipos, los líderes pueden tomar decisiones utilizando la técnica de la tercera persona dentro de un marco de colaboración. Antes de emitir juicios, el líder valora las aportaciones, fomenta la mejora continua y busca el acuerdo de todas las partes.
Liderazgo Estratégico	Torres et al., (2018)	Se utiliza una estructura de ocho pasos orientada al cambio. Además, hace uso de la comunicación como técnica para inspirar a los equipos a trabajar más duro. Además, ofrece orientaciones e instrucciones precisas para dirigir equipos y promover la toma de decisiones por consenso.

Nota. Autoría Propia

Liderazgo transformacional

El politólogo James Burns es conocido por su trabajo sobre el liderazgo, a partir de sus investigaciones llegó a la conclusión de que existen dos filosofías principales de liderazgo: el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional Burnss, (2006) El liderazgo es uno de los fenómenos más observados, pero menos comprendidos del planeta. Diaz, (2021) Las operaciones diarias de una empresa son el énfasis del estilo de liderazgo transaccional, que implica el empleo de recompensas y castigos para animar a la gente. El objetivo del liderazgo transformacional, en cambio, es inspirar a los equipos y a las personas para que introduzcan cambios significativos y positivos en sus actitudes y motivaciones.

El liderazgo transformacional de James Burns es un enfoque moderno para el liderazgo que se centra en el potencial interno de cada individuo para mejorar el rendimiento y el compromiso de los empleados. Esta forma de liderazgo se basa en la creencia de que los líderes exitosos deben conocer y aprovechar el potencial de todos los empleados.

Las principales características del liderazgo transformacional de Burnss, (2006) son la motivación, la inspiración, la visión y la capacidad de crear un entorno de aprendizaje motivador. A través de una comunicación eficaz, el prestigio, el reconocimiento, la empatía, la autonomía y el desarrollo del individuo en la organización. Diaz, (2021) Esto se logra mediante el establecimiento de objetivos, relaciones, el apoyo económico, el desarrollo profesional y la libertad para que los individuos tomen decisiones. Estas características fomentan el desarrollo de habilidades y creatividad para mejorar el rendimiento de la organización.

Vázquez, (2004) El liderazgo transformacional de James Burns es especialmente beneficioso para la organización debido a la naturaleza motivacional y entusiasta de su liderazgo. García et al., (2011) Esto aumenta el compromiso y los niveles de productividad

entre los empleados, lo que conduce a un mejor desempeño y, en última instancia, cumple satisfacción general de los empleados y una mayor rentabilidad para la empresa.

García et al., (2011) Aplicar este estilo de liderazgo en una empresa incluye mejores relaciones entre líderes, incrementa la motivación y compromiso de los seguidores, aumento de la productividad, innovación y desarrollo profesional, un mayor sentido de propósito y cohesión entre los miembros del equipo y mejores resultados en los proyectos y operaciones. Esto ayuda a mejorar la competitividad y el éxito de la organización.

Medición del liderazgo transformacional

Cuestionario Multifactorial de Liderazgo

Se pueden utilizar diferentes técnicas para evaluar el liderazgo transformacional. El Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), desarrollado por Bass & Avolio, (2005) es una herramienta para evaluar la capacidad de un líder, a través del liderazgo transformacional. El test abarca diversos temas, como la dedicación a la excelencia, el servicio al cliente y el desarrollo personal. Vega & Zavalía, (2004) El examen evalúa y califica el efecto del líder sobre sus subordinados en relación con estos tres elementos en una escala de 0 a 4. El MLQ ofrece a los directivos la oportunidad de evaluar sus capacidades como líderes transformacionales, incluidos sus puntos fuertes y sus oportunidades de desarrollo. El cuestionario abarca temas importantes como la autorrealización, el cultivo de los seguidores, el establecimiento de metas y objetivos, la inspiración de los colegas y el fomento del amor por el trabajo en equipo. Esto permite al líder concentrarse en el crecimiento personal y la mejora del rendimiento.

Escala de Valoración del Liderazgo Transformacional

Bass & Avolio, (2005) La Escala de Evaluación del Liderazgo Transformacional (TLE) es una herramienta que utiliza un cuestionario estructurado para evaluar el liderazgo transformacional. Las preguntas del cuestionario evalúan cinco rasgos del liderazgo transformacional:

- 1) Visión de futuro: los líderes tienen una visión clara de lo que les gustaría conseguir.
- 2) Desarrollo a largo plazo: los líderes fomentan el desarrollo a largo plazo de los miembros de su equipo.
- 3) Innovación: los líderes fomentan la innovación y la creatividad.
- 4) Motivación: los líderes estimulan, entusiasman e inspiran a los demás.
- 5) Relaciones interpersonales: los líderes encuentran formas de trabajar juntos para lograr un éxito compartido.

Aguirre et al., (2017) Cada una de estas cinco categorías es valorada por los participantes en un rango de 1 a 5, y los resultados se suman para obtener una puntuación final. Vega & Zavalía, (2004) Las cuatro categorías Liderazgo Transaccional, Liderazgo Transformacional, Liderazgo Pasivo y Liderazgo Negativo se utilizan para clasificar la puntuación global. Estas cuatro áreas se utilizan para evaluar la capacidad de liderazgo transformacional de una persona.

Liderazgo transformacional en seis categorías

Podsakoff et al., (1990) El MLQ (Cuestionario de Liderazgo Transformacional) es una herramienta para medir el liderazgo transformacional en sus seis categorías, que son inspirar inteligencia, fomentar la cooperación, comunicar la visión, liderar con el ejemplo, proporcionar atención individualizada y elevar las expectativas. Vega & Zavalía, (2004) El cuestionario también ofrece datos sobre la eficacia del liderazgo y permite medir los niveles

de liderazgo transformacional, incluido el grado de apoyo intelectual, confianza, inspiración y apoyo de la población en general.

Desempeño Laboral

Santos et al., (2018) definen al desempeño laboral como la capacidad de un individuo para realizar actividades que contribuyan al desarrollo del núcleo técnico de la organización. La calidad del empleo, la cantidad de tareas, la puntualidad, la eficacia del trabajo y la colaboración a la organización son marcadores del rendimiento laboral de los empleados (Maryani et al., 2021). En consecuencia, cuanto mayor sea el apoyo y la motivación laboral del líder, mejor será el cumplimiento del empleado.

Aeknarajindawat & Jermstittiparsert, (2020) lo determinan como la productividad de un individuo en comparación con sus compañeros de trabajo considerando factores de comportamiento y resultados.

El alto nivel de desempeño de los empleados permite a las empresas alcanzar sus metas con facilidad. Es importante que los trabajadores sean analizados de acuerdo con un manual de funciones que explica las políticas del puesto de trabajo, es decir, en base a esto se detallará en qué nivel se considera el rendimiento como superior o inferior (Ertekin & Avunduk, 2021). Sin embargo, es crucial que se evalúe su desempeño y se les informe los resultados de la evaluación.

Dimensiones del desempeño laboral

Campbell & Wiernik, (2015), consideran que el desempeño laboral es un constructo que comprende comportamientos bajo el control de los trabajadores que contribuyen a los objetivos de la organización. Estos autores subrayan que el rendimiento es un conjunto de comportamientos, los que hay que identificar como relevantes para la empresa y los que no lo son, independientemente de que figuren o no en la descripción escrita del puesto.

Por tanto, existen innumerables dimensiones sobre el desempeño, pero existen tres dominios sustanciales los cuales son según Sackett & Lievens, (2007): el desempeño en la tarea, el rendimiento contextual y el comportamiento laboral contraproducente. Estas dimensiones proporcionan un enfoque completo y sintetizado del rendimiento global laboral.

El desempeño de la tarea

Se refiere a los comportamientos que contribuyen a la producción de un bien o a la prestación de un servicio. Ramos et al., (2019) mencionan que esta dimensión está relacionada con las tareas fundamentales del puesto, y estima que es complicado encontrar marcos genéricos para el desempeño de las tareas, por lo que se utilizan marcos específicos para cada contexto.

Koopmans et al., (2011) por el contrario estos autores crearon un marco genérico, en el cual incluyeron indicadores de desempeño de tareas, características como: el completar las tareas del puesto, mantener actualizados los conocimientos del empleado, trabajar con precisión y pulcritud, planificar, organizar, y resolver problemas, entre otros.

Rendimiento contextual

Conocido también como el comportamiento de ciudadanía organizativa (OCB). Se define como el comportamiento que contribuye a las metas del negocio contribuyendo a su entorno social y psicológico. Incluye tareas que van más allá de las obligaciones laborales, la iniciativa, la proactividad, la cooperación con los demás o el entusiasmo (Sackett & Lievens, 2008)

Comportamiento laboral contraproducente

Se determina como el comportamiento voluntario que perjudica el bienestar de la organización (Sackett & Lievens, 2008). Comprende el comportamiento fuera de la tarea, el

presentismo, las quejas, la realización de tareas incorrectas a propósito y el uso indebido de privilegios, entre otros.

Estos factores pueden ser perjudiciales a nivel empresarial, los autores alegan que dentro de este dominio se encuentra una estructura bidimensional que comprende conductas desviadas relacionadas con las personas (por ejemplo, cotillear sobre los compañeros de trabajo) y con las organizaciones (por ejemplo, absentismo).

Medición del Desempeño Laboral

Fernández, (2009) define la medición del desempeño laboral como el proceso de reconocer, cuantificar y gestionar la eficacia de los factores humanos de una organización, de manera que hoy en día existen varias técnicas disponibles para una evaluación efectiva del desempeño. Se toma en cuenta dos componentes para efectuar la evaluación de desempeño: Cualitativos y Cuantitativos (Espín & Arévalo, 2019).

Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño de los empleados es una de las responsabilidades de los directivos y una parte fundamental de la gestión de los recursos humanos de cualquier organización (Farrakh & Vaideeswaran, 2018). Los empleados competentes y bien informados son recursos esenciales para ayudar a las organizaciones a mantener su ventaja competitiva, las organizaciones gestionan eficazmente sus activos utilizando sistemas y procesos.

El objetivo principal de la evaluación de un empleado es medir su rendimiento laboral, ofrece la oportunidad de evaluar los logros del empleado a lo largo del año. Cada año se lleva a cabo una revisión formal para evaluar el rendimiento, iniciar conversaciones sobre el camino a seguir e identificar las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. Es

una comunicación destinada a motivar e inspirar a los empleados para impulsar su crecimiento profesional.

Los objetivos de la empresa se detallan sin ambigüedades y se comunican las expectativas de los empleados. Si se realiza de forma eficaz, aporta al crecimiento tanto del individuo como de la organización y crea una conexión sólida entre el directivo y el empleado (Jones, 2016).

La evaluación del desempeño se caracteriza por proporcionar un análisis de los aportes que brinda cada puesto de trabajo en el negocio, que está relacionado con la forma en que los resultados se relacionan al nivel de desempeño en el cargo laboral (Rubió , 2016).

Es notable que solo evaluar y criticar sobre el rendimiento del trabajador no es lo más adecuado, sino también enfocarse en el futuro, es decir que los colaboradores puedan alcanzar su potencial en la organización, por tanto, se debe informar a los empleados en lo que deben mejorar y esto brindará un rendimiento superior a futuro (Guartán Salinas et al., 2019).

Sapién-Aguilar et al., (2016) concluye que la evaluación de desempeño muestra a los empleados sus falencias, que sirven para la retroalimentación de información. Como consecuencia los resultados arrojados serán indispensables para la gestión de recursos humanos, de modo que, se determinan incentivos para los trabajadores, indagación de nuevo personal o implementación de capacitaciones etc.

El mismo autor nos señala que existen dos modelos de evaluación:

El método 360º: Provee a los empleados de la información necesaria para afrontar el cambio y aprovechar el talento individual, de manera que, se alcanzan los objetivos de la organización.

El método de factor de evaluación: Está vinculado con el puesto como la cantidad, calidad del trabajo y cualidades del empleado como habilidades interpersonales y adaptación al cambio.

Métodos de evaluación de desempeño

Métodos de evaluación por competencias

Este enfoque es el más utilizado por las empresas, ya que las competencias se detallan como las características visibles que tienen los individuos para ejercer su trabajo de manera exitosa (Gomez et al., 2016).

La evaluación de desempeño por competencias tiene 4 métodos para realizarla los cuales son: Evaluación de 90°(Autoevaluación) ,180° (Evaluación del supervisor inmediato), 270° y 360 ° se toma en cuenta a los evaluadores designados para realizarlo (Pomavilla & Villa, 2021).

Evaluación de 90° (Autoevaluación)

Según Pomavilla & Villa, (2021) esta evaluación no es muy utilizada por las empresas, ya que no refleja resultados representativos sino más bien subjetivos del trabajador. Esta herramienta analiza a un individuo y su nivel de desempeño laboral, también se basa en el cumplimiento de metas que se relacionan con aspectos remunerativos y capacidades del trabajador que se desarrollaran.

Evaluación de 180°

El autor menciona que el evaluador son los jefes inmediatos, colaboradores y clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° por sus subordinados o superiores. Se sugiere que la evaluación de 180° sea una evaluación previa a la de 360°, las empresas la utilizan muy poco ya que requiere de compromiso tanto de la organización como de los trabajadores, conlleva

distinguir por parte de todos los integrantes el valor de las personas como el primordial elemento del capital humano en el negocio.

Evaluación de 270°

Pomavilla & Villa, (2021) la denominan una autoevaluación y el evaluador es el jefe o superior y se añade un nuevo elemento de medición por parte de los colaboradores o individuos que se encuentren en el mismo nivel que los evaluados.

Evaluación de 360°

Kandpal et al., (2018) mencionan que esta evaluación tiene un papel cada vez más importante en las organizaciones, gracias a su capacidad para proporcionar información estructurada y exhaustiva sobre el rendimiento actual y lo que se exigirá de una persona en el futuro, con el fin de permitir la formulación de planes de desarrollo detallados y pertinentes.

Históricamente, los empleados sólo recibían feedback de su superior directo. Con el cambio de las estructuras y la necesidad de responder rápidamente a la demanda de los clientes, se introdujo la retroalimentación de 360 grados para dotar a los empleados de la información necesaria para afrontar el cambio y aprovechar el talento individual para alcanzar los objetivos de la organización (Kandpal et al., 2018).

Se considera también la percepción de los líderes de las organizaciones de que las evaluaciones de 360 grados establecen una cultura de aprendizaje continuo y proporcionan una retroalimentación más global a los empleados, lo que conduce a una mejora del rendimiento (Kandpal et al., 2018).

El objetivo de las evaluaciones de 360 grados es dar a los empleados la oportunidad de comprender y solucionar los puntos de fricción o los problemas que puedan existir entre ellos y el resto de la organización. Los puntos de fricción a menudo incluyen problemas en

las áreas de relaciones interpersonales, trabajo en equipo, comunicación y estilo de gestión. La verdadera capacidad de una evaluación de 360 grados para solucionar este tipo de problemas.

Los evaluadores en este caso pueden llegar a ser ocho sujetos diferentes como el trabajador mismo, clientes internos, subordinados, clientes externos, compañeros de trabajo, supervisores, jefe del jefe y otros individuos como los proveedores.

Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ)

El Cuestionario de Desempeño Laboral Individual Koopmans et al., (2011) es una escala de 18 ítems desarrollada en los Países Bajos para medir las tres dimensiones principales del rendimiento laboral: desempeño en la tarea, rendimiento contextual y comportamiento laboral contraproducente. Todos los ítems tienen un periodo de recuerdo de tres meses y una escala de valoración de 5 puntos (0 = rara vez a 4 = siempre para el rendimiento en la tarea y el rendimiento contextual; y 0 = nunca a 4 = a menudo para el comportamiento laboral contraproducente). Ramos et al., (2019) recomienda este modelo de encuesta por simplicidad al aplicar y también si se quiere comparar variables o nuevos predictores.

Estrategias de mejora para el desempeño a través del liderazgo

Díaz Espinosa, (2023) sugiere una serie de estrategias para impulsar la productividad de los trabajadores, entre las que se incluyen el fomento de la motivación, el cumplimiento de las expectativas, la mejora de los conocimientos y las habilidades, la creación de un lugar de trabajo agradable, el aumento del papel y el apoyo de los directivos en la resolución de problemas en el trabajo y la recompensa del buen trabajo al tiempo que se castiga el rendimiento inferior. Sin embargo, las empresas también deberían pensar en adoptar el liderazgo transformacional para mejorar el rendimiento de los trabajadores.

Lázaro Martínez, (2021) afirma que utilizando elementos únicos y fomentando el pensamiento inventivo de los empleados, el liderazgo transformacional puede aumentar drásticamente tanto el rendimiento de los empleados como el de la organización. El liderazgo que se centra en animar y motivar a los trabajadores para que den lo mejor de sí mismos se conoce como liderazgo transformacional.

Esto se consigue dando una dirección y una visión claras, construyendo relaciones basadas en la confianza y respeto, fomentando las oportunidades de crecimiento de los empleados e impulsándolos a pensar de forma creativa.

Según la teoría del liderazgo transformacional, los líderes pueden mejorar el rendimiento de los empleados y de la organización fomentando el pensamiento innovador de los empleados, estimulando su motivación y cultivando su compromiso.

Sin embargo, Sougui et al., (2013) añaden que las organizaciones no deberían centrar su atención principalmente en reclutar y fomentar estilos de liderazgo transformacional sólo en los líderes, sino que también deberían esforzarse por persuadir estas cualidades en todos los individuos implicados, ya que los subordinados también son importantes para el éxito o el fracaso del líder.

Comprender el estilo de liderazgo puede ayudar a los subordinados a entender y predecir mejor el comportamiento de sus líderes y también mejorar las posibilidades de desempeñarse según las expectativas de los directivos. Los directivos deben saber que el liderazgo no es una ciencia exacta, lo que se necesita es una combinación adecuada de estilos de liderazgo, por ejemplo, los estilos transformacional y transaccional han demostrado ser muy eficaces en algunos casos.

Los directivos deben tener una idea clara de lo que se necesita para dirigir de manera eficaz, deben ser receptivos, puesto que, el entorno empresarial está en continua evolución. Así pues, un líder puede adoptar diferentes estilos de liderazgo según lo requiera la situación, de ahí que, los directivos tienen a su disposición recursos teóricos y prácticos, por lo que, son capaces de comprender mejor los estilos e identificar qué tipo de líder son y aspiran ser. Así mismo, permiten

Capítulo 2: Materiales y Métodos

Tipo de Investigación

Para obtener la información propicia que permita comprender e interpretar las variables de objeto de estudio en el personal laboral de la empresa D'franlu se utilizaron métodos, técnicas e instrumentos que corresponden a un enfoque mixto.

Debido a que este tipo de enfoque aborda visiones tanto subjetivas y objetivas las cuales brindan una perspectiva clara del fenómeno que se estudia, además pueden fusionarse para dar respuesta a problemas humanos, por ende, la búsqueda de información para sustentar una investigación necesita de una secuencia de marcos de referencia e intersubjetividades que facilitan adquirir datos cualitativos y cuantitativos provocando una complementación entre estos dos enfoques (Otero-ortega & Atlántico, 2018).

Este tipo de enfoque brinda una recolección de información para nuestras variables de estudio y se escogió la entrevista y la encuesta con el fin de cumplir los dos primeros objetivos del caso de estudio, la encuesta está basada en dos modelos llamados Cuestionario Multifactorial De Liderazgo: Mlq Forma 5x Corta Adaptado (82 Ítems) que facilita el cumplimiento del objetivo uno el cual es identificar los estilos de liderazgo que poseen los empleados de la empresa.

El modelo número dos es El Cuestionario de Desempeño Laboral Individual y también se aplicará la evaluación de desempeño de 360° de manera que nos permitirá valorar el segundo objetivo del caso de estudio el cual es, medir el nivel de desempeño laboral de los empleados en la empresa D'franlu.

En cuanto al alcance del caso de estudio descriptivo tipo correlacional puesto que se basa en asociar dos variables: liderazgo y desempeño laboral y comprender la medición de las dimensiones que componen a cada una, para así poder cuantificarlas especificando sus características y como estas se complementan.

Sánchez et al., (2018) mencionan que la correlación tiene como objetivo establecer una asociación estadística entre dos o más variables que permiten visualizar el grado de asociación de la misma.

Por tanto, se estudió la incidencia del liderazgo en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa D'franlu, en donde se estableció la pregunta de investigación y dividió en las variables dependiente e independiente para el diseño y la ejecución de la presente investigación.

Además, se seleccionó un diseño de tipo no experimental y de corte transversal que consiste en describir y analizar la incidencia de las variables en un momento dado (Sampieri, 2005). Se emplea este diseño debido a que no hubo la manipulación en las variables estudiadas ya que toda la información obtenida fue en el periodo de estudio de la investigación.

Las técnicas y los instrumentos de investigación son medios para recoger datos de forma sistemática y controlada. Estos métodos pueden ser cualitativos o cuantitativos. Entre las técnicas se incluyen la observación, las entrevistas, las encuestas, las evaluaciones y los grupos de discusión (Creswell, 2014).

Técnicas e instrumentos de investigación

Encuesta

Es un método de investigación que utiliza preguntas estandarizadas y estructuradas para obtener datos de un grupo de muestra (Ruiz & Naccarella, 2021).

Las encuestas son una herramienta cuantitativa para recopilar información objetiva y mensurable sobre los puntos de vista, las opiniones, los comportamientos y las características demográficas de una población. Las encuestas son un instrumento eficaz para la investigación de mercados, la evaluación de programas y políticas públicas y la investigación sociológica.

El presente estudio de investigación se realizará a partir de un enfoque mixto, ya

que nos permitirá evaluar las teorías a través de una pregunta de investigación.

Rojas et al., (2019) La encuesta es una técnica propuesta para obtener datos de diferentes personas cuyos criterios impersonales interesan al investigador. Este instrumento posee parámetros adecuados que lo categorizan como el método óptimo para conocer información acerca del liderazgo transformacional y desempeño laboral en los empleados de la entidad, al manejar un alto nivel de asertividad y gran facilidad de interpretación.

Entrevista

Es un método de investigación cualitativa que permite recabar información detallada y en profundidad sobre las experiencias, opiniones y perspectivas de los participantes (Creswell, 2007)

Las entrevistas permiten investigar temas difíciles, comprender las motivaciones de los participantes y conocer sus experiencias personales. Las entrevistas estructuradas, semiestructuradas o abiertas pueden realizarse a personas o grupos (Columbia, 2021).

Para obtener resultados válidos y fiables, es fundamental elaborar cuidadosamente las preguntas de la entrevista formal de preguntas cerradas por una escala de Likert, elegir a los participantes adecuados y utilizar el procedimiento de forma ética y rigurosa.

Pregunta de Investigación

¿Cómo incide el liderazgo en el desempeño laboral de los empleados de la empresa D'Franlu?

Esta pregunta pretende investigar y comprender cómo afecta el liderazgo en la empresa D'Franlu a la productividad de su personal. Trata de evaluar cómo influyen en el rendimiento, la motivación y la satisfacción laboral de los empleados el estilo de liderazgo, las técnicas de gestión y las habilidades del líder en la empresa D'Franlu.

Matriz de operación de variables

Variable independiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Items encuesta	Items entrevista
Liderazgo	El proceso de ser líder implica ganar influencia, motivar a las personas para que actúen bien, crear una visión común y dirigir a los demás hacia la consecución de objetivos concretos. (Sousa, 2012)	Para la empresa D'Franlu, el liderazgo dentro de sus trabajadores, es una estrategia que le permitira identificar y motivar a otros para alcanzar el éxito y lograr los objetivos deseados.	Comunicación	Capacidad de comunicación efectiva	1.2	1.2
				Creación de un ambiente de respeto y buenas relaciones interpersonales.	3.4	3
			Influencia	Capacidad de motivación de los seguidores	5.6	4
				Capacidad de adaptación a los cambios	7.8	5
			Inspiración	Imagen de un líder positivo y de éxito	9	6.7
				Capacidad de trabajar en equipo y escuchar las opiniones de los demás	10	8
			Estrategia	Capacidad de tomar decisiones estratégicas	11	9
				Capacidad de implementar estrategias exitosamente	12	10.11
			Orientación a la calidad	Capacidad para asumir la responsabilidad y el liderazgo	13	12
				Visión a largo plazo de lo que se quiere lograr	14,15	13.14

Variable dependiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Items	Items entrevista
Desempeño Laboral	Santos et al., (2018) definen al desempeño laboral como la capacidad de un individuo para realizar actividades que contribuyan al desarrollo del núcleo técnico de la organización.	Es una herramienta que le permite a la empresa D'Franlu identificar la productividad de un empleado en comparación con sus compañeros de trabajo considerando factores de comportamiento y resultados	El desempeño de la tarea	Procedimientos	16,17	15
				Productividad	18,19,20,21,22	16,17,18,19,20
			Rendimiento contextual	Resultados	23,24,25,26,27,28,29,30,31	21,22,23,24,25,26,27,28
			Comportamiento laboral contraproducente	Hábitos del trabajador	32,33,34,35,36,37,38	29,30,31,32,33

Nota. Elaborado con base en “La evaluación del desempeño en el trabajo con escalas de autoinforme breves: el cuestionario de desempeño laboral individual” (Ramos et al., 2019); “Cuestionario Multifactorial De Liderazgo: Mlq Forma 5x Corta Adaptado (82 Ítems)” Bass & Avolio, (2005)

Participantes

La elaboración y comercialización de helados es la actividad económica de la empresa D'Franlu, que tiene su sede principal en Ibarra, sector huertos familiares de la provincia de Imbabura. Desde sus inicios, ha apostado por la producción propia y la satisfacción en el servicio al cliente. Ofrece una amplia gama de productos y es reconocida por la calidad de sus helados.

Gracias a la innovación de sus productos y la renovación de sus tiendas para mayor satisfacción de sus clientes, la empresa ha logrado fidelizarlos y mantenerlos durante más de 8 años.

En la sede de Ibarra su estructura organizacional cuenta con diferentes áreas y con un número específico de personal, por lo que se consideró al grupo completo de participantes que formaron para del estudio de caso. Se recopiló la información de 40 empleados, incluido el gerente, como se indica en el cuadro adjunto.

Tabla 3. Descripción del personal de la empresa D'Franlu

Áreas	Personal
Gerencia	1
Administración	3
Producción	7
Servicio al Cliente	9
Limpieza y lavado de utensilios	8
Preparación y despacho de pedidos	12
Total	40

Nota: Elaboración propia.

Según el número total de empleados, resulta práctico realizar un censo por el número limitado de empleados, lo que permite aplicarlo a todos los miembros de la población en las encuestas MQL (cuestionario multifactorial de liderazgo) e Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ). Por otro lado, se utilizó una muestra en la encuesta de evaluación de desempeño de 360° ya que el número de clientes era muy alto en comparación a los de un censo por lo tanto se utilizó el siguiente cálculo para los evaluadores de la última área descrita en la tabla 3:

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

N=2500

σ=0.5

Z=1.65

E=10%

Nivel de confianza del 90%

$$n = \frac{2500 \times (0.5)^2 \times (1.65)^2}{(2500 - 1) \times 0.1^2 + 0.5^2 \times 1.65^2} = 65.89 = 66$$

De acuerdo con los datos proporcionados por la empresa D'franlu manejan un total de 4000 clientes mensuales, de los cuales fueron escogidos los más frecuentes, es decir quienes realizan visitas semanales, en consecuencia, se pudo evidenciar un total aproximado a 2500 clientes.

La investigación se efectuó con un nivel de confianza del 90%, pues, Sauro & Lewis, (2012) verificaron mediante el simulador Monte Carlo, que, usar intervalos de confianza del 95% en el análisis de encuestas y puntos de referencia a clientes arrojan resultados amplios y dificultan la toma de decisiones, por lo que, sugieren reducir el nivel de confianza al 90% o al

80%. Así mismo, The University of Utah, (2023) afirma que, el nivel de confianza de 99% corresponde al campo farmacéutico y el 95% a investigaciones científicas; mientras que, el análisis de las ciencias sociales se debe llevar a cabo mediante un nivel de confianza del 90% para asegurar que el intervalo de confianza sea significativo.

Conforme lo planteado se enviaron las evaluaciones de desempeño a 66 clientes para que puedan evaluar al área de preparación y despacho de pedidos, es decir la atención al cliente.

Procedimientos y análisis de datos

La encuesta tuvo como propósito recolectar información sobre los tipos de liderazgo en cada trabajador y su incidencia en el desempeño laboral. El formulario de preguntas que se realizó fue en base a las variables de investigación que se dividieron en dos partes, como primera instancia se abordaron las dimensiones de los estilos de liderazgo y en segunda instancia se consideraron las dimensiones del desempeño laboral.

La variable independiente del liderazgo pretende examinar y medir cómo influye el liderazgo en el desempeño laboral y se fundamenta en una sólida base que demuestra una relación causal. El liderazgo tiene una sólida fundamentación teórica en los estudios de psicología organizacional y gestión de recursos humanos, lo que indica que tiene un gran impacto en el desempeño laboral de los trabajadores.

La forma en que los líderes gestionan sus equipos, según numerosas teorías, entre ellas la teoría del liderazgo transformacional, la teoría del liderazgo situacional y la teoría de la contingencia puede tener un impacto sustancial en el compromiso, la satisfacción laboral y el rendimiento de los empleados (Diaz, 2021).

Cuando se elige "liderazgo" como variable independiente, se cree que la pregunta de investigación es si el liderazgo tiene una relación causal o un impacto en el " desempeño laboral".

Dado que el liderazgo es una función vital en la gestión de los recursos humanos y la eficacia organizativa, la variable liderazgo se dirige al personal de una empresa. Se denomina liderazgo a la capacidad de un individuo o grupo de individuos para guiar, influir y motivar a otros para alcanzar metas y objetivos comunes. Esta influencia, que puede ser buena o destructiva, tiene un impacto significativo en el desempeño laboral de los empleados (Bennis, 2009).

En otras palabras, es de suponer que las variaciones en los estilos de liderazgo tienen un impacto directo en el desempeño laboral del personal en su trabajo. Esto crea una conexión de causa y efecto que el estudio pretende apoyar o refutar.

Se realizó una encuesta utilizando el instrumento del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) creado por la empresa para conocer las distintas filosofías de liderazgo dentro de la organización por (Bass & Avolio, 2005).

En cuanto al diseño del cuestionario, las preguntas cerradas se respondieron utilizando una escala semicuantitativa con las siguientes puntuaciones: 1 = "Muy mal", 2 = "Mal", 3 = "Regular", 4 = "Bien" y 5 = "Muy bien", donde 1 representa la puntuación más baja y 5 la más alta, según la encuesta realizada al empleado en cuestión. El sondeo se distribuyó utilizando la plataforma Microsoft Forms, y se realizó una visualización previa de las preguntas y respuestas en un ordenador y en un dispositivo móvil para mayor comodidad de los encuestados.

En el caso de la variable dependiente se determinó tres dimensiones: El desempeño de la tarea, rendimiento contextual y el comportamiento laboral contraproducente conjuntamente arraigado con sus indicadores: procedimientos, productividad, resultados y hábitos del trabajador. Esta información fue en base a lo analizado en el capítulo 1 gracias a la investigación de Koopmans et al., (2011) en la cual menciona que es una evaluación de escala de 18 ítems desarrollada en los Países Bajos que sirvió para medir las dimensiones antes mencionadas.

Dias & Guimaraes E Borges, (2017) definen que el rendimiento de un equipo o de una organización se hallan vinculados a la eficacia del liderazgo, puesto que, el desempeño laboral es un conjunto de resultados generados por el esfuerzo y el comportamiento del empleado en la organización. Dutra, (2019) menciona que el esfuerzo es una contingencia que la organización brinda al trabajador como valor añadido y no garantiza que una persona se esfuerce a diario. En este contexto, Hogan et al., (1994) sugieren que la efectividad del liderazgo debería medirse en términos de eficacia del equipo. Puesto que, las relaciones sociales son insumos constantes para que los empleados interpreten o reinterpreten las situaciones que consideren correctas, de modo que, se llegue a cumplir las expectativas de la organización.

El cuestionario manejó preguntas cerradas en una escala semicuantitativa con valoraciones del 1 al 5, siendo 1 la puntuación con el valor más bajo y 5 la puntuación más alta, según el criterio del empleado encuestado, fue presentado mediante la plataforma Google Forms en el cual se hizo una previa visualización en la computadora y el celular para que los encuestados no tuvieran ningún inconveniente al emitir su respuesta.

En cuanto a la evaluación de desempeño se seleccionó la de 360°. La cual según el estudio de Kandpal et al., (2018) Los puntos importantes que trata a menudo esta valoración incluyen problemas en las áreas de relaciones interpersonales, trabajo en equipo, comunicación y estilo de gestión. Por lo que esta herramienta brinda diferentes perspectivas al valorar a los trabajadores de la institución.

El diseño del cuestionario se manejó de igual manera con preguntas cerradas de acuerdo con una escala cuantitativa de con las siguientes valoraciones en donde 1 es la puntuación con el valor más bajo y 5 la puntuación más alta, según el criterio del empleado encuestado.

Se realizó 4 encuestas en Google Forms para dividir los resultados de cada evaluador con el fin de llevar una tabulación más organizada en este caso, del jefe inmediato, compañero

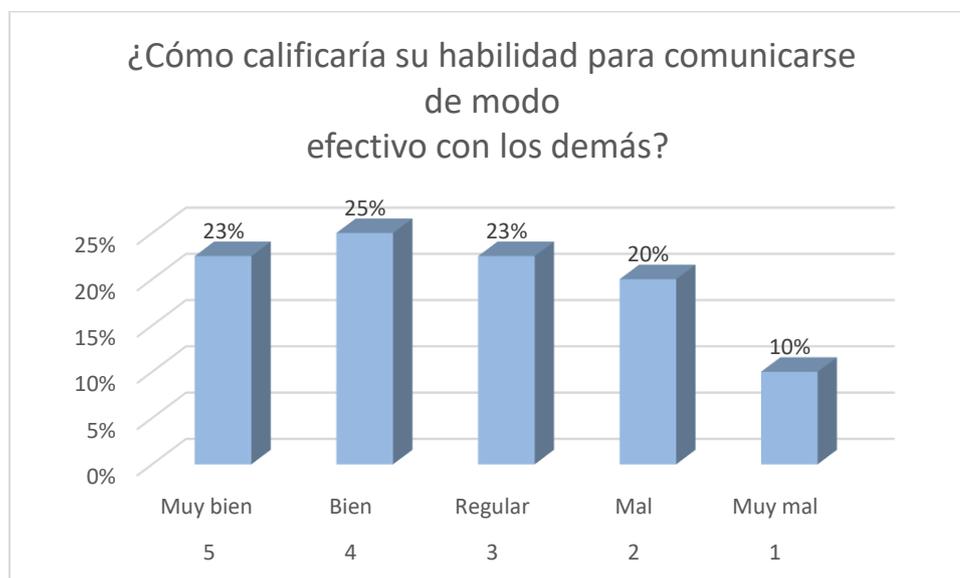
de trabajo, cliente interno y cliente externo, para obtener respuestas que se puedan comparar según el resultado de cada evaluador.

Capítulo 3: Resultados y discusión

Una vez finalizado el procedimiento de recolección de datos, en este apartado se detallan los resultados del estudio de caso, con la información recopilada mediante la encuesta. Los datos obtenidos se presentaron en tablas estadísticas que muestran la media, la moda y la desviación estándar, con el fin de argumentar los resultados y responder a los objetivos especificados. Identificar los estilos de liderazgo con los que cuenta la organización, medir su nivel de desempeño y medir como el liderazgo transformacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores.

Liderazgo

Figura 3.1. *Habilidad de comunicación de los trabajadores.*

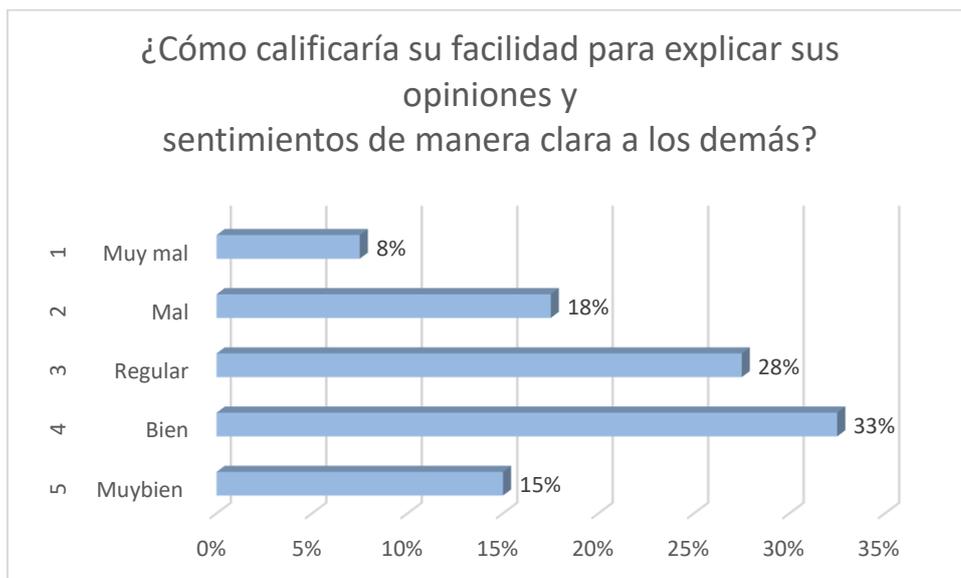


Nota: Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores de la organización.

La figura indica que los resultados obtenidos demuestran que la respuesta con mayor porcentaje es “Bien” con un 25% define que los individuos tienen una buena habilidad de comunicación. Aunque no es excepcional, sigue siendo positivo para el liderazgo, ya que demuestran que pueden transmitir sus ideas y mensajes de manera efectiva Reyes, (2021).

Mientras que las personas con habilidades comunicativas “regulares”, “mal” o “muy mal” pueden tener dificultades para liderar de forma competitiva, las que tienen habilidades entre “muy bien” y “bien” influirían de forma beneficiosa en su liderazgo. Se debe destacar que, para reforzar el liderazgo, hay que desarrollar y mejorar las habilidades de comunicación.

Figura 3.2. *Facilidad para explicar sus opiniones y sentimientos de manera clara a los demás.*

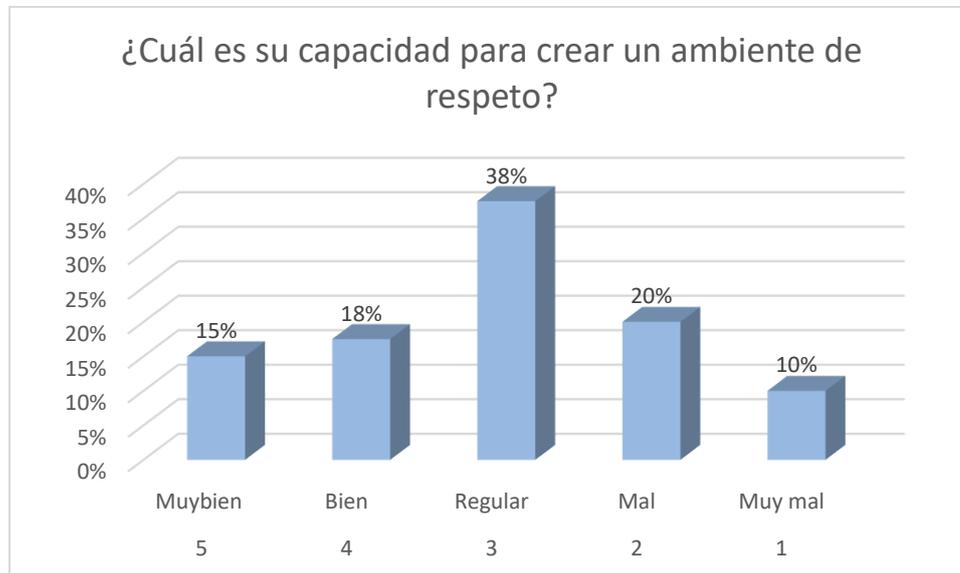


Nota: Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores de la organización.

Ramírez & Fusté, (2016) sugiere que tener la capacidad de articular pensamientos y emociones con claridad puede influir en la capacidad de liderazgo, mientras que los que tienen un talento regular, malo o muy bajo pueden encontrar grandes dificultades en su capacidad para liderar con eficacia, los que tienen un talento muy bueno o bueno tienen ventaja en este ámbito. Como se puede evidenciar el 32% de los trabajadores son capaces de articular sus pensamientos y emociones con cierto grado de competencia. No son muy buenos, pero pueden expresar lo suficientemente bien sus ideas. Estos individuos tienen potencial para ser excelentes líderes porque pueden comunicar eficazmente sus ideas y sentimientos, lo que favorece la comprensión y el trabajo en equipo (Giner, 2018). Por otra parte, el 8% indica que los subordinados tienen una habilidad de comunicación muy

deficiente. Esto tendría un impacto muy negativo en su capacidad de liderazgo lo que podría generar falta de confianza y falta de dirección en el equipo.

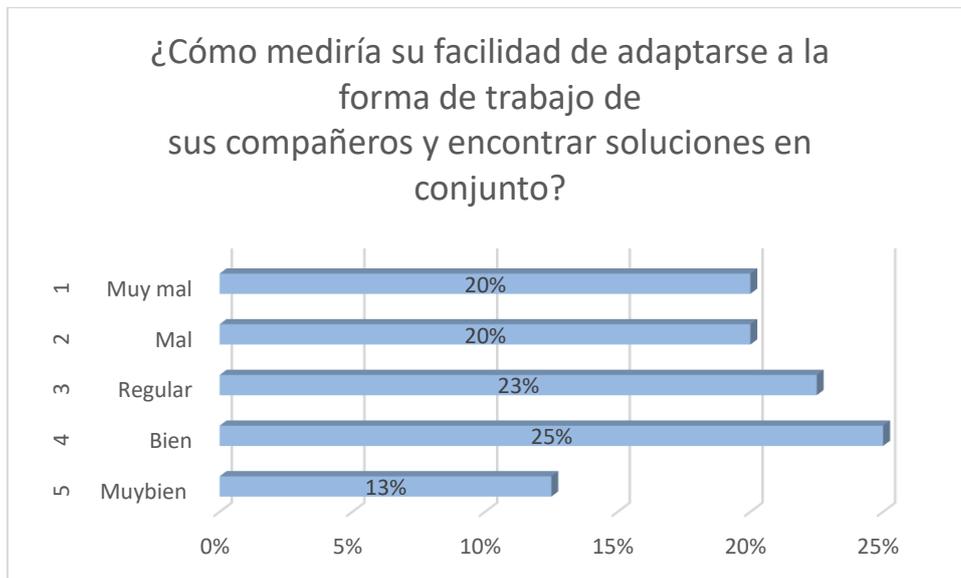
Figura 3.3. Capacidad de crear un ambiente de respeto.



Nota: Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores de la organización.

Fomentar un ambiente de respeto es fundamental para el bienestar de los empleados y el éxito de un líder en cualquier organización (Rodríguez, 2014). El liderazgo depende en gran medida de la capacidad de cada uno para fomentar una atmósfera de respeto. El 38% de las personas son "regulares" a la hora de fomentar un entorno correcto. Esto podría indicar que hay margen para progresar en este ámbito. Los líderes que demuestran respeto constantemente pueden beneficiarse de la formación en comunicación, resolución de conflictos y habilidades de gestión de equipos. Reyes & López, (2018) Para fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo, los líderes eficaces deben ser capaces de cultivar un entorno respetuoso. Podemos analizar que también un 20% tienen una capacidad "mala". Esto representa un desafío importante para el liderazgo, ya que un ambiente negativo puede afectar la moral y la productividad del equipo.

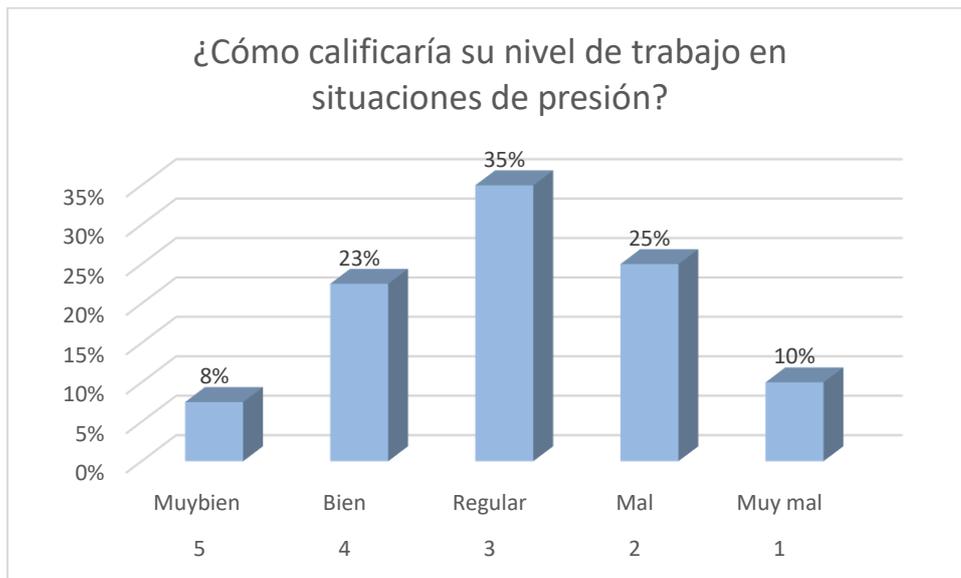
Figura 3.4. *Facilidad de adaptarse a diferentes formas de trabajo con los compañeros.*



Nota: Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores de la organización.

La adaptabilidad se trata de una habilidad útil para el liderazgo, ya que los líderes que pueden adaptarse fácilmente al estilo y las preferencias de sus colaboradores, son más efectivos en la gestión de equipos y los diferentes estilos de trabajo de sus compañeros (Ospina, 2013). De los encuestados, el 25% tiene un gran talento para ajustarse a los estilos de trabajo de sus compañeros y el 12% tiene una excelente adaptabilidad a la de sus compañeros. A pesar de sus defectos, su adaptabilidad y capacidad para trabajar con equipos variados pueden convertirlos en valiosas incorporaciones al equipo de liderazgo. Ser capaz de ajustarse a los estilos de trabajo de los demás es crucial para los líderes porque facilita el trabajo productivo en equipo y la gestión de grupos (Armijos et al., 2018).

Figura 3.5. Capacidad de trabajar bajo presión.

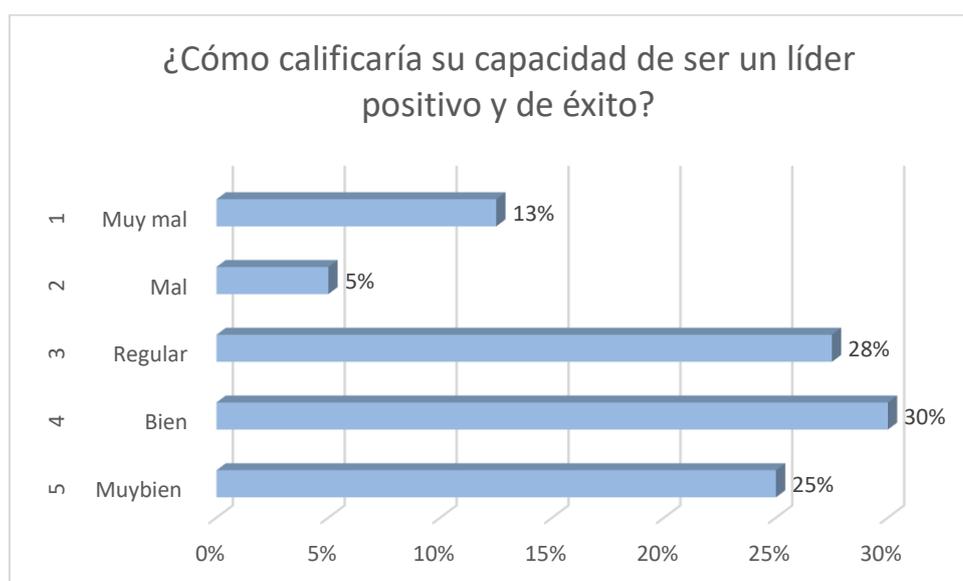


Nota: Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores de la organización.

El 35% de los trabajadores tiene habilidades "regulares" para trabajar bajo presión.

Esto puede indicar la necesidad de mejorar en este aspecto. Los líderes con habilidades de adaptación regulares pueden considerar la posibilidad de desarrollar estrés y la toma de decisiones bajo presión no puede ser la correcta (González & Guenaga, 2007). Esta capacidad es altamente valiosa en el liderazgo, ya que los líderes que pueden mantener la calma y tomar decisiones efectivas en situaciones de alta presión son esenciales para el éxito de una organización. Trabajar bajo presión es un reto para el 25% de los trabajadores. Esto puede ser un problema. Una mala gestión del estrés y una mala toma de decisiones pueden suponer un gran obstáculo para su liderazgo, la gestión del equipo y la toma de decisiones.

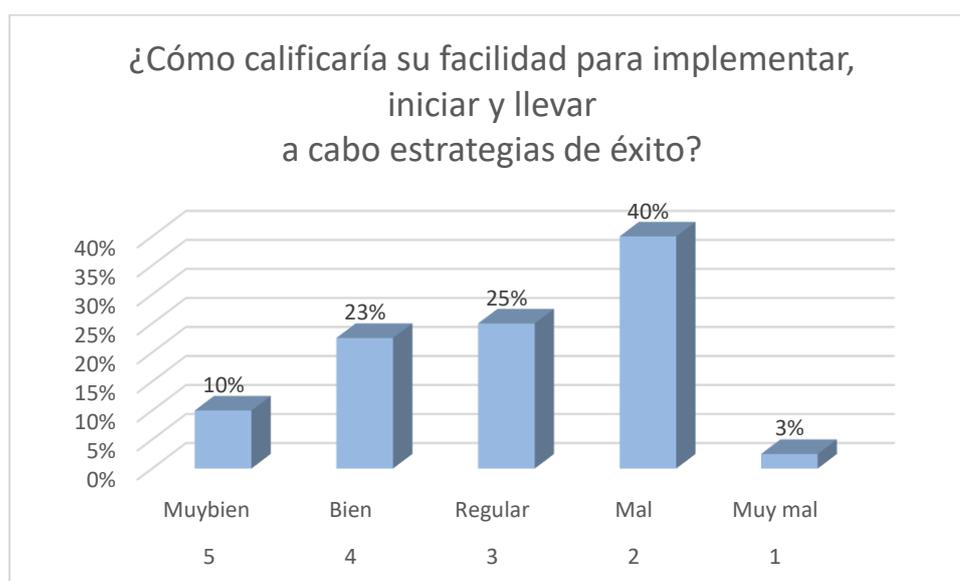
Figura 3.6. Capacidad de ser un líder positivo y de éxito.



Nota: Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores de la organización.

La capacidad de ser un líder positivo y de éxito es fundamental en el liderazgo, ya que afecta significativamente la motivación, el compromiso y el desempeño laboral de los trabajadores (Blanch et al., 2016). El 25% de las personas evaluadas poseen una capacidad excelente para ser un líder positivo y de éxito. Estas personas son altamente efectivas en su liderazgo, ya que son capaces de inspirar, motivar y guiar a sus equipos hacia el éxito (Reyes & López, 2018). Sólo el 30% de los encuestados poseen las capacidades necesarias para aportar una valiosa contribución al liderazgo y el crecimiento de la empresa.

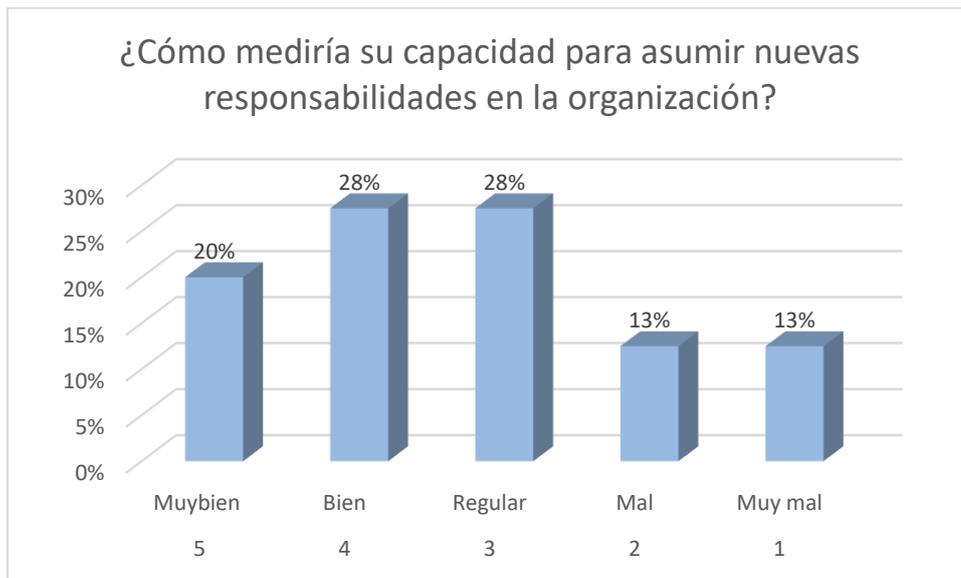
Figura 3.7. *Facilidad para implementar, iniciar y llevar a cabo estrategias de éxito.*



Nota: Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores de la organización.

Con los datos obtenidos se identificó que el 40% de las personas les resulta difícil implementar e iniciar estrategias eficaces. Esto podría ser un obstáculo importante para su liderazgo, ya que una mala gestión de los proyectos y las estrategias repercute negativamente en la consecución de los objetivos y el éxito de la organización (Ramos et al., 2019). El 10% de los evaluados mostraron una aptitud excepcional para poner en práctica técnicas de éxito. Estas personas gestionan y llevan a cabo ideas y proyectos con una eficacia excepcional como líderes. Poseen la capacidad de guiar eficazmente a los equipos hacia metas y objetivos fijados. Estas habilidades suelen permitir a los líderes producir resultados sobresalientes. La aplicación y ejecución eficaz de las estrategias es un componente crítico del liderazgo, ya que afecta a la capacidad del líder para alcanzar metas y objetivos (Guerrero et al., 2022).

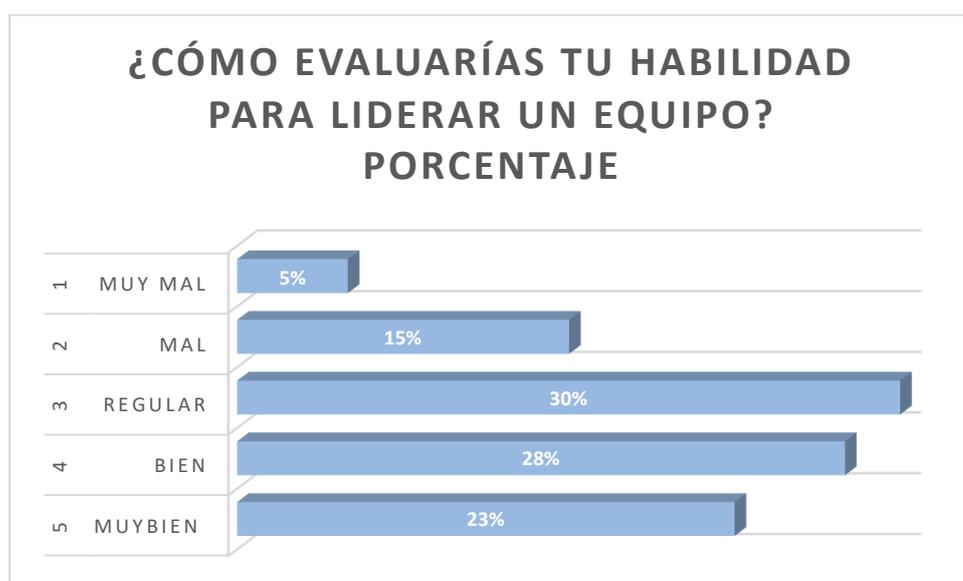
Figura 3.8. Capacidad de asumir nuevas responsabilidades.



Nota: Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores de la organización.

Contar con la capacidad de asumir nuevas responsabilidades es importante dentro de una organización, los datos nos reflejan que el 20% de los evaluados son excepcionalmente capaces de asumir nuevas responsabilidades. Estas personas se desempeñan en nuevos trabajos y tareas con gran eficacia como líderes (Del Prado, 1998). Pueden dirigir bien en circunstancias cambiantes y adaptarse rápidamente a nuevas tareas. Los líderes que poseen estas capacidades suelen ser miembros apreciados de la organización y pueden ascender a puestos de mayor nivel. Se obtuvo un 28% en donde las personas cuentan con la capacidad de asumir nuevas funciones. Aunque no sean los mejores, su capacidad para adaptarse y dirigir en distintas situaciones puede contribuir positivamente al liderazgo. Se aconseja que sigan perfeccionando estas habilidades y se concentren en reforzar su capacidad de adaptación y liderazgo en circunstancias cambiantes (Gil et al., 2011).

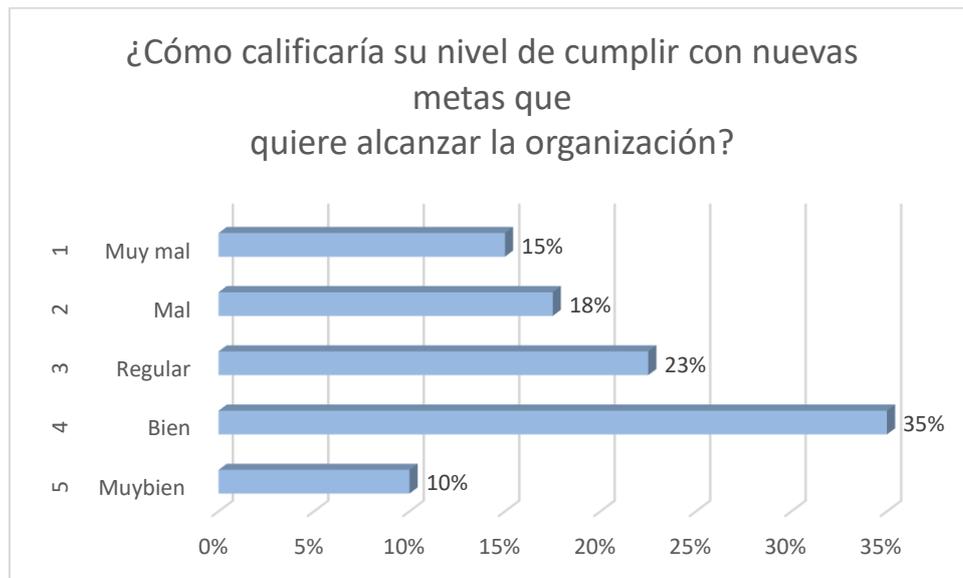
Figura 3. 9. *Habilidad para liderar un equipo de trabajo.*



Nota: Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores de la organización.

La imagen muestra que el 30% de las personas pueden dirigir equipos con una competencia "regular". Esto puede sugerir que hay margen para progresar en este ámbito. Los líderes habituales pueden pensar en perfeccionar sus técnicas de comunicación, resolución de conflictos y creación de equipos para convertirse en líderes más eficaces. Ser capaz de gestionar un equipo es crucial para el liderazgo, ya que los líderes tienen que ser capaces de inspirar y guiar a sus subordinados para que realicen las tareas (Carnegie, 1993). Las personas que poseen capacidades sobresalientes o superiores en este campo tienen una ventaja en el liderazgo. De los evaluados, el 23% son excepcionalmente hábiles para dirigir un equipo dentro de la empresa. Estas personas son líderes de equipo excepcionalmente fuertes que pueden motivar a su plantilla, entusiasmarla y cumplir continuamente sus objetivos. El éxito del equipo y de la empresa en su conjunto puede atribuirse en gran medida a los líderes que poseen estas habilidades, que con frecuencia se valoran en el lugar de trabajo (Rozas, 2013).

Figura 3.10. *Habilidad de cumplir con nuevas metas de la organización.*



Nota: Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores de la organización.

El 15% de los evaluados mostraron una capacidad extraordinaria para asumir nuevos objetivos organizativos. Cuando se trata de establecer nuevas metas y coordinar a los miembros del equipo con los objetivos corporativos, estas personas son excelentes líderes (Ávila, 2016). Poseen la capacidad de animar e inspirar a sus compañeros para que cumplan los objetivos propuestos. Estas habilidades son muy valoradas en una organización y pueden ser muy importantes para el éxito de la empresa para los líderes (Larios et al., 2021). Pero el porcentaje más alto es que el 35% de las personas les cuesta aceptar nuevos objetivos de la empresa. Esto podría suponer un serio reto para su liderazgo, ya que su incapacidad para aceptar nuevos objetivos podría dificultar la consecución de las metas de la empresa. Se aconseja que se implementen asesoramientos, capacitaciones y desarrollo de habilidades en liderazgo y gestión de metas.

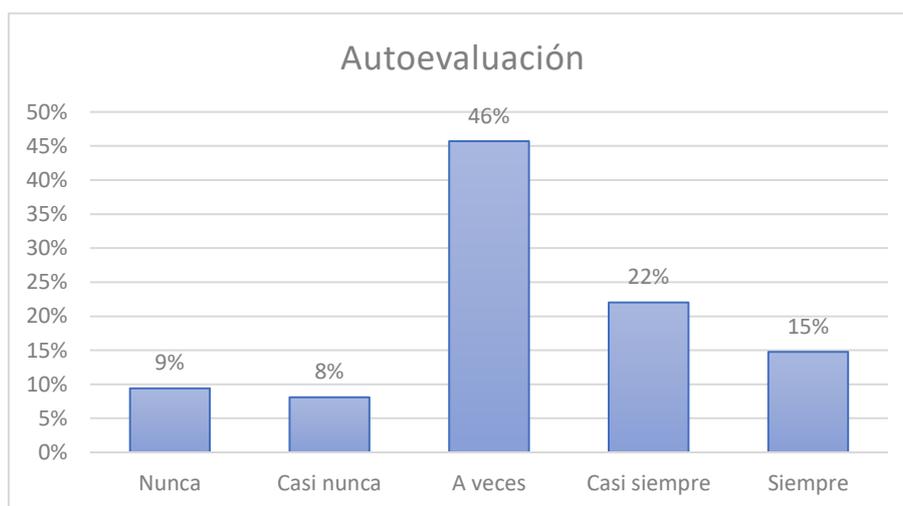
De acuerdo con la información obtenida por parte de los trabajadores, se pudo obtener que el estilo de liderazgo que resalta es autocrático, es un tipo de liderazgo en el que el líder toma las decisiones por sí solo, sin una participación significativa de los miembros del equipo. En esta técnica, el líder tiene un control total sobre la toma de decisiones y la

dirección del equipo, sin apenas tener en cuenta las ideas y aportaciones de los subordinados. La centralización del poder, la supervisión intensa, la falta de delegación y la imposición de normas y procedimientos estrictos son las características fundamentales del liderazgo autocrático (Bisso & Gutiérrez, 2021).

Aunque este estilo de liderazgo puede dar lugar a una toma de decisiones rápida y eficaz, también puede tener un impacto negativo en el rendimiento laboral. Las ventajas son una orientación clara y una toma de decisiones rápida, pero las desventajas son la falta de motivación e implicación de los empleados, que puede mermar la creatividad y la innovación. También puede contribuir a crear un ambiente de trabajo hostil y una falta de desarrollo profesional y personal de los empleados Soares, (2015), el liderazgo autoritario puede ser útil en situaciones de crisis o en organizaciones muy estructuradas, pero su uso generalizado podría limitar el potencial y el disfrute de los miembros del equipo.

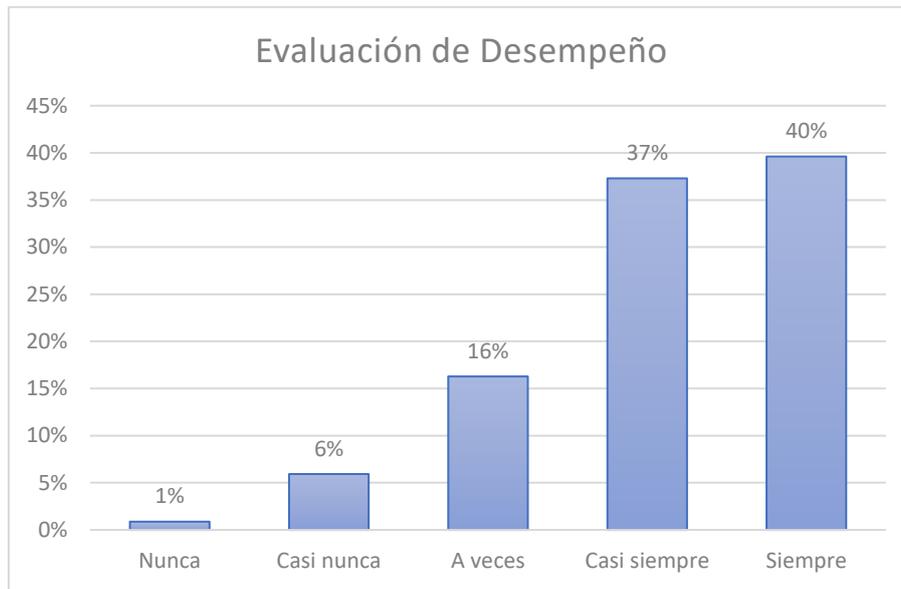
Desempeño Laboral

Figura 3.11. *Individual Work Performance*



Nota: Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores de la organización.

Figura 3.12. Evaluación Desempeño 360°

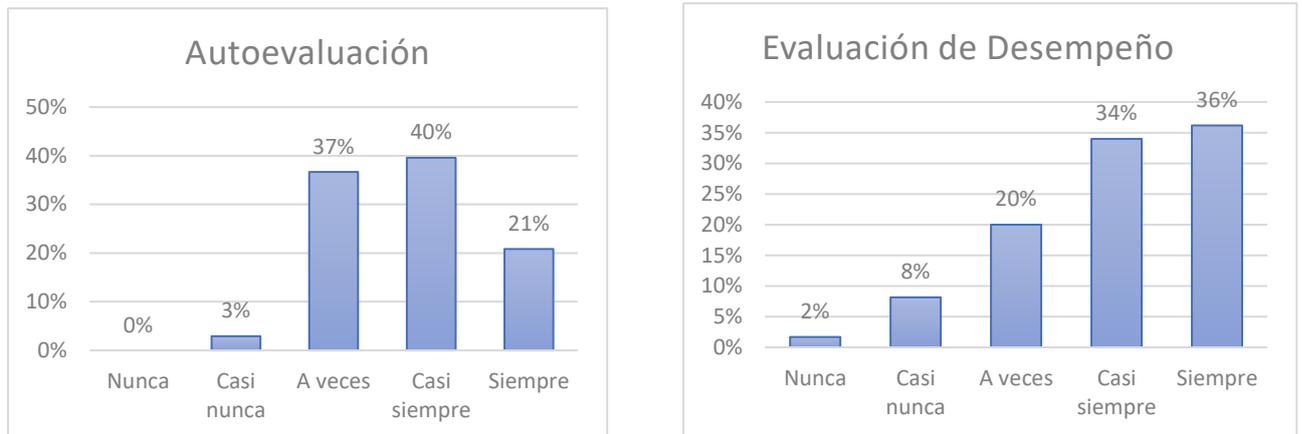


Nota: Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores de la organización.

Tras la indagación de la variable del desempeño laboral, las respuestas de la encuesta de Autoevaluación, se evidenció que la misma está presente en la institución con un porcentaje del 46% lo que se denomina como “A veces” lo que cuestiona que existen factores que faltan de mitigar para alcanzar el alto nivel. A diferencia de la percepción la evaluación de 360° se estima que existe 40% con una valoración “Siempre” en cuanto a su desempeño laboral. Medir adecuadamente el rendimiento de los empleados puede identificar fallas operativas y motivarlos a aumentar sus contribuciones en el lugar de trabajo.

Como escribió Ulrich (Schaufeli, 2013) en su libro Human Resarces Champions, la que la contribución de los empleados es una cuestión empresarial crítica, puesto que, no es posible aumentar la producción cuando existen bajas aportaciones por parte de los trabajadores. Es así que, las empresas deben recurrir a estrategias y tácticas con el fin de ganarse la motivación, actitud de colaboración y la participación del equipo laboral.

Figura 3.13. Desempeño de la Tarea



Nota: Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores de la organización.

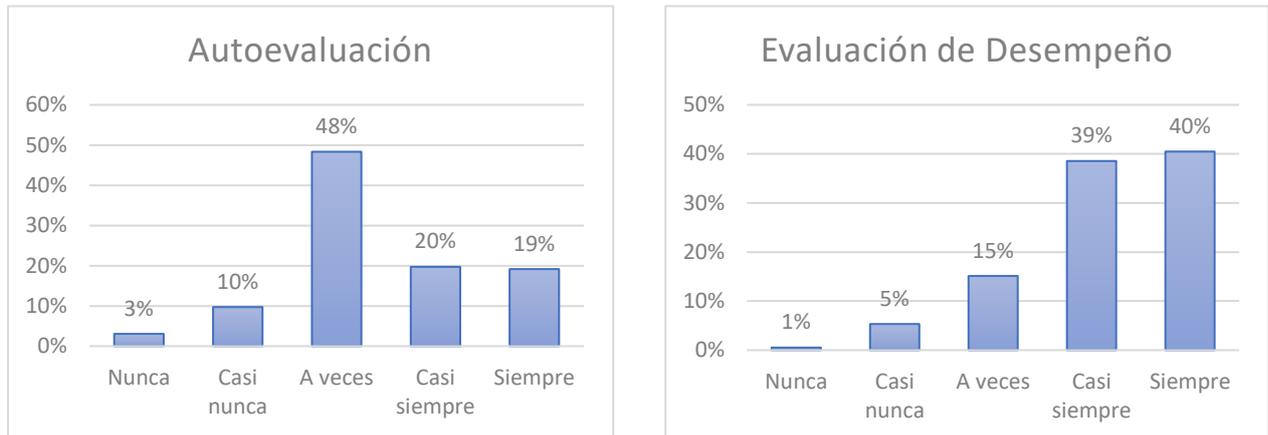
Saraswati & Pertiwi, (2020) establece que el desempeño de la tarea es la competencia con la que los individuos realizan las tareas sustantivas o técnicas centrales para su trabajo. Los comportamientos utilizados para describir el desempeño de una tarea a menudo incluyen la cantidad y calidad del trabajo, las habilidades y el conocimiento laboral. Koopmans et al., (2011) argumentaron de igual manera que el desempeño de la tarea es un comportamiento que contribuye directa o indirectamente al núcleo técnico de la organización.

Se evidencia entonces que el 40% corresponde a una valoración “Casi Siempre” y la valoración “A veces” con un 37% con una diferencia del 3% casi insignificantes entre ambas valoraciones de la Autoevaluación. Por el contrario, en el siguiente grafico se muestra el 36% a una valoración de “Siempre” En consecuencia, se evidencia que existe una perspectiva diferente en cuanto a la realización de tareas de los trabajadores, debido a que en el primer gráfico se evidencian más los puntajes de “a veces” y “casi siempre” mayores a los del segundo gráfico.

En la entrevista se mencionó que muchas veces los trabajadores hacen bien sus tareas, pero que existe una deficiencia al momento de reprender, ya que después de hablar sobre lo sucedido los trabajadores vuelven a incidir en el mismo error al momento de realizar

nuevamente sus tareas. También se aludió que los empleados no están concentrados en áreas que se necesita poner atención lo que causa que no se cumplan o se realicen mal las obligaciones del puesto de trabajo.

Figura 3.14. Rendimiento Contextual



Nota: Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores de la organización.

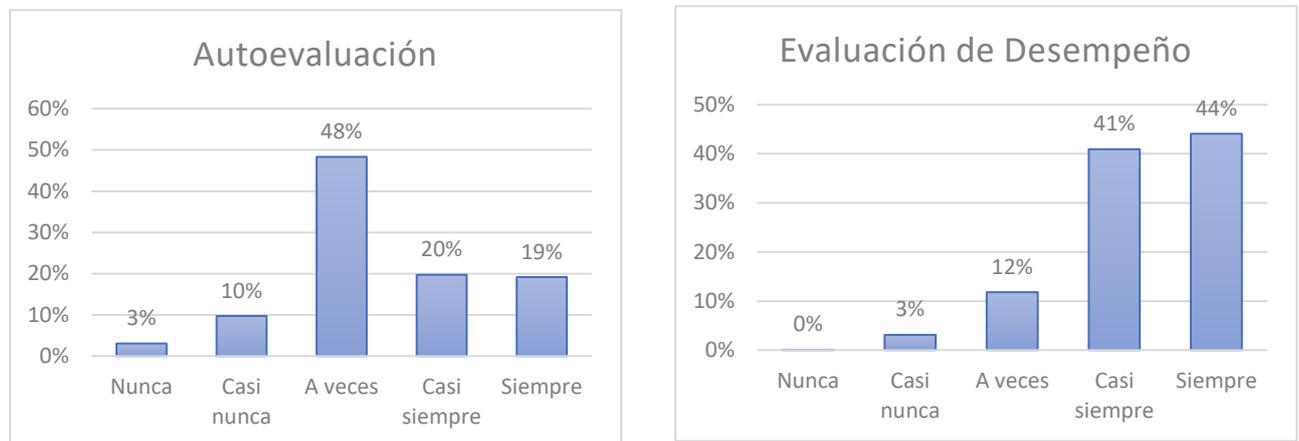
Gorriti, (2011) considera que el desempeño contextual maneja variables referidas al contexto organizacional, social y psicológico, que obstaculizan el rendimiento de la tarea. Variables que pueden actuar tanto de manera individual como grupal. Borman & Motowidlo, (1993) la resumen como la dimensión de la personalidad y aluden que el rendimiento contextual representa el 17,5% del desempeño total.

Se indagó que esta dimensión tiene una valoración de 48% de “A veces” es decir que no existe un alto rendimiento contextual, por otra parte, en la evaluación de desempeño existe un 40% con valoración “Siempre” y 39% en la valoración de “Casi Siempre, por lo que la perspectiva de los trabajadores alude que si hay un clima organizacional óptimo para el trabajo y aceptación de los valores individuales y empresariales.

En la entrevista se manifestó que los trabajadores si cuentan con un buen trabajo en equipo y toman en cuenta los valores de la organización, no obstante, se mencionó que carece de incentivos emocionales que ayudan al crecimiento de la organización como son los

diplomas y reconocimientos sobre el empleado del mes o incentivos económicos por lograr un número de ventas mayor al mes anterior.

Figura 3.15. Comportamiento Contraproducente



Nota: Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores de la organización.

El comportamiento contraproducente al contrario de los otros dos tipos de desempeño, se caracteriza por no ser deseable, pero por accidente ocurre, y es pertinente tomarlo en cuenta más que evaluarlo (Gorriti, 2011).

En la ejecución de la entrevista el jefe inmediato expresó inconvenientes con los empleados en las reuniones de trabajo, puesto que, no hay una participación debida de los mismos, además, se percibe inconvenientes de murmullos entre trabajadores, desgaste de tiempo en el trabajo, uso del internet de manera inadecuada. Por lo que, se puede evidenciar en la primera gráfica, es que en realidad existe un 3% de personas que no incurren con este comportamiento y un 48% que, si lo hacen de manera regular, ya que se encuentra como una actitud común entre los subordinados, en consecuencia, se debe realizar un seguimiento de este comportamiento para que se pueda minimizar esta dimensión. En cuanto a la gráfica de la evaluación de desempeño se encuentra una valoración del 44% “Siempre” en la que se analiza que si existe este tipo de comportamientos contraproducentes los cuales debe tomarse en cuenta porque afectan a la efectividad de la organización.

Pruebas de Normalidad

Tabla 4. Resultado Pruebas de Normalidad

Dimensiones	Código	(p) Test Normalidad Shapiro-Wilk	Resultado	Prueba para correlacionar	Coefficiente de correlación
Liderazgo	L	0,000	Se acepta Ha	No Paramétrica	Spearman
Autoevaluación	Au	0,002	Se acepta Ha	No Paramétrica	Spearman
Compañeros	C	0,092	Se acepta Ho	Paramétrica	Spearman
Jefe	J	0,000	Se acepta Ha	No Paramétrica	Spearman
Cliente Interno	CI	0,191	Se rechaza Ho	Paramétrica	Spearman
Cliente Externo	CE	0,023	Se acepta Ha	No Paramétrica	Spearman

Nota. Elaborado con base en los datos procesados en la herramienta SPSS v23

La prueba de Shapiro-Wilks ayuda a contrastar la normalidad cuando la muestra es inferior a 50 observaciones. Según Mohd & Bee, (2011) esta prueba fue la primera capaz de detectar desviaciones de la normalidad debidas a la asimetría o a la curtosis o ambas, procede a contrastar la normalidad, calculando la media y la varianza muestral. Se rechaza la hipótesis nula (H_0) de normalidad si el estadístico Shapiro-Wilk -W- es menor que el valor crítico proporcionado por la tabla elaborada por los autores para el tamaño de la muestra y el nivel de significancia dado (Flores & Flores, 2021).

Se verificó si los datos se ajustan a una distribución normal. El p-valor resultante de esta prueba se comparó con un nivel de significancia predefinido, el cual es del 5 % también interpretado como el 0,05, para determinar si se rechaza o no la hipótesis nula de normalidad (Luzuriaga et al., 2023).

H_0 Si $p > 0,05$, los datos tienen una distribución normal

H_a Si $p < 0,05$, los datos no tienen una distribución normal

Los resultados obtenidos en las pruebas de liderazgo, autoevaluación, jefe, cliente externo con valoraciones de 0,000; 0,002; 0,000; 0,023 dieron significancias menores al valor

de 0,05 por lo tanto se concluye que se rechaza la hipótesis nula y resulta que los datos no tienen una distribución normal, debido a que, la finalidad es comparar estas distancias con las que hay en una muestra de observaciones normales.

Es decir, el coeficiente de determinación guarda una estrecha relación con la gráfica de funciones cuantiles de una muestra vs. la de la otra (QQ-Plot), se interpreta como el coeficiente de determinación de los puntos representados en el QQ-Plot (Platas García, 2021a).

Por lo tanto, se rechaza la normalidad cuando el estadístico de Shapiro-Wilk sea pequeño, ya que eso será debido a que los puntos del QQ-Plot se alejan de la recta esperada (Platas García, 2021b). Por este motivo los datos obtuvieron un resultado menor al 0,05, debido a que, hay una distancia entre las gráficas examinadas.

En el caso de las evaluaciones de compañeros y cliente interno con valoraciones de 0,092 y 0,191 se obtuvieron resultados de significancia mayores a 0,05 por lo que se establece que los datos tienen una distribución normal rechazando así la hipótesis alterna.

Se consideró su cálculo correlacional con el coeficiente de Spearman, ya que según Chimbote, (2011) es una prueba no paramétrica que se usa cuando se quiere medir la relación entre dos variables y no se cumple el supuesto de normalidad en la distribución de tales valores. Por lo tanto se utilizó esta prueba no paramétrica en las evaluaciones de compañeros y clientes internos debido a que Martínez Ortega et al., (2009) afirman que esta prueba al asociar dos variables en la que una de estas o ambas tengan un comportamiento no paramétrico se puede utilizar el coeficiente de Spearman.

Tabla 5. Correlación de Variables por Dimensiones

			DESEMPEÑO LABORAL				
			Auto evaluación	Evaluación de desempeño	Jefe	Cliente interno	Cliente externo
			<i>Coficiente Sperman</i>				
LIDERAZGO	Comunicación	<i>Coficiente Sperman</i>	r=0,889	r=0,888	r=0,893	r=0,611	r=0,891
		<i>Sig. (bilateral)</i>	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000
	Influencia	<i>Coficiente Sperman</i>	r=0,924	r =0,938	r =0,943	r =0,847	r =0,939
		<i>Sig. (bilateral)</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Inspiración	<i>Coficiente Sperman</i>	r=-0,952	r= 0,951	r= -0,952	r= 0,878	r= 0,951
		<i>Sig. (bilateral)</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Estrategia	<i>Coficiente Sperman</i>	r =0,923	r =0,931	r =0,934	r =0,794	r =0,934
		<i>Sig. (bilateral)</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Orientación de calidad	<i>Coficiente Sperman</i>	r =0,962	r =0,967	r =0,969	r =0,958	r =0,967
		<i>Sig. (bilateral)</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	<i>n</i>	40	40	40	27	40	

La correlación de Spearman es una medida estadística que evalúa la asociación entre dos variables utilizando un enfoque no paramétrico, lo que significa que los datos no tienen que estar distribuidos normalmente. Esta correlación evalúa la dirección y la intensidad del vínculo entre variables (Montes et al., 2021)

En cuanto al desempeño laboral, los resultados de las dimensiones de Liderazgo indican fuertes y notables coeficientes de correlación de Spearman (r). Esto demuestra que el desempeño laboral de las personas evaluadas está altamente relacionado con las capacidades de liderazgo, la comunicación, la orientación a la calidad de inspiración, la influencia y la estrategia.

La mejora del desempeño laboral está positivamente relacionada con un mayor grado de liderazgo, lo que subraya la importancia de estos elementos en el lugar de trabajo.

Tabla 6. Correlación General

		DESEMPEÑO LABORAL				
		Autoevaluación	Compañeros	Jefe	Cliente Interno	Cliente Externo
LIDERAZGO	<i>Coefficiente Spearman r</i>	r= 0,826	r= 0,822	r= 0,824	r=0,839	r=0,821
	<i>Sig. (bilateral)</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	<i>n</i>	40	40	40	27	40

Nota. Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores y clientes de la empresa y procesado en la herramienta SPSS v23.

El liderazgo está intrínsecamente vinculado a diversas dimensiones del desempeño laboral, como la autoevaluación, la percepción de los compañeros, las relaciones con los jefes, los clientes internos y los clientes externos:

1. Influencia del líder en el entorno laboral:

Un líder eficaz puede marcar la diferencia en el lugar de trabajo fomentando un entorno de comunicación abierta, confianza y desarrollo personal. Esto puede tener un impacto en cómo los trabajadores se ven a sí mismos, cómo los ven sus compañeros y cómo interactúan con sus supervisores.

2. Modelado del comportamiento

Los líderes pueden influir en el comportamiento y la autoevaluación de los empleados actuando como modelos. El comportamiento y la autoevaluación de los empleados pueden cambiar si la dirección sirve de modelo de comportamiento positivo y apoya su desarrollo personal. (Noriega, 2008)

Existe una correlación positiva entre el rendimiento laboral y la variable liderazgo, que puede atribuirse a diversos factores, que se realzan en el liderazgo eficaz y se reflejan en el

desempeño de los trabajadores. Los miembros de un equipo bien dirigido suelen sentirse inspirados y motivados, brindando una visión clara y unos objetivos alcanzables proporcionando un compromiso de los empleados y teniendo un impacto directo en el desempeño del trabajo. (Martínez Ortega et al., 2009)

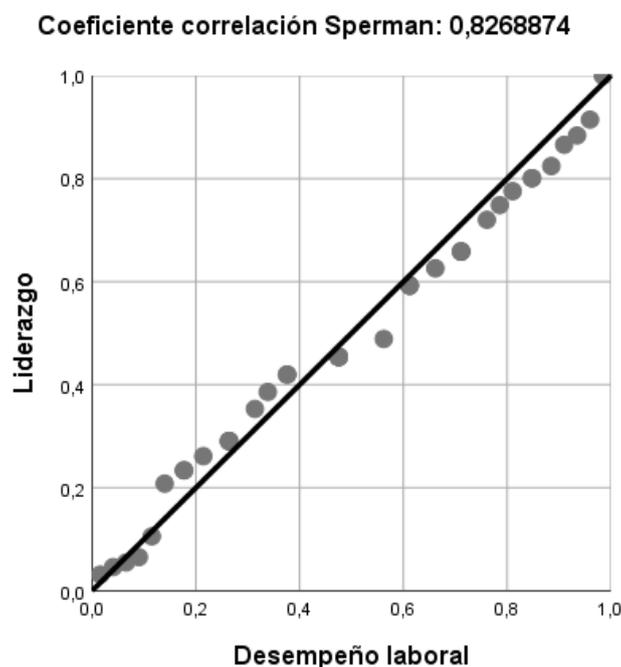
Los buenos líderes invierten en el desarrollo de las capacidades de sus equipos y ofrecen ayuda suficiente creando un ambiente que fomenta la promoción profesional. El resultado de esta ayuda puede ser un mejor desempeño del trabajo, se reflejará en los niveles de competencia alcanzados. (Prieto et al., 2010)

La correlación de Spearman clasifica los valores de las variables y calcula la correlación entre estas, obtener un coeficiente que oscila entre -1 y 1, donde 0 significa que no hay correlación, 1 representa una relación monótona decreciente perfecta y -1 es representación perfecta de no contener una correlación entre las variables investigadas. (C et al., 2009)

La regla de interpretación del coeficiente de correlación es fundamental para evaluar la fuerza y la dirección de la relación entre variables, brindando una guía cuantitativa para comprender la asociación entre ellas en un contexto específico.

Con un coeficiente de correlación de 0,826, los resultados del estudio muestran una asociación positiva sorprendentemente significativa entre liderazgo y autoevaluación. Este resultado, próximo a 1 en el coeficiente de Spearman, indica que existe una correlación sustancial entre el aumento de la autoevaluación individual dentro de la organización y el aumento de la percepción del liderazgo.

Figura 3.16. Coeficiente de Correlación



Representación gráfica correlación Spearman entre el % liderazgo y desempeño laboral.

Nota. Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores y clientes de la empresa y procesado en la herramienta SPSS v23.

En cuanto a la conexión entre la evaluación del rendimiento y el liderazgo, el valor de 0,822 indica una relación positiva muy sólida. Esto sugiere que la percepción del liderazgo por parte de las personas tiene un efecto significativo en la percepción que sus compañeros tienen de ellos en el trabajo.

El coeficiente de correlación entre liderazgo y percepción del jefe, que se sitúa en 0,824, sugiere una asociación positiva algo elevada entre estos dos factores. Esto sugiere que existe una correlación importante entre cómo perciben los trabajadores a los directivos de una empresa y su percepción del liderazgo.

Las variables de liderazgo y percepción del cliente interno muestran una relación positiva muy elevada, con una correlación de 0,839. Este resultado indica que a medida que la percepción del liderazgo dentro de la organización mejora, también lo hace la percepción que tienen los empleados como clientes internos.

Una asociación positiva relativamente alta la indica una correlación de 0,821 entre los factores de liderazgo y la percepción del cliente externo, el resultado refleja que existe un fuerte vínculo entre la percepción que tienen los empleados de su liderazgo y la forma en que la empresa es vista por el público.

En conjunto, estos hallazgos resaltan la importancia del liderazgo percibido y cómo se relaciona con diversos aspectos tanto internos como externos de una organización, mostrando su influencia en la autoevaluación, el rendimiento, la impresión de los superiores y la percepción de clientes tanto internos como externos.

Capítulo 4: Propuesta

En base al objetivo tres: “Proponer estrategias de mejora para el desempeño laboral a través del liderazgo transformacional”. La empresa D’franlu necesita aplicar esta propuesta debido a que, según Varela & Macías, (2018) la organización obtendrá líderes transformacionales que generan soluciones originales y claras, comentarios de apoyo y solvencia de posibles problemas, logrando mayores niveles de desempeño, esfuerzo adicional y satisfacción con el liderazgo. El mismo autor considera que estos líderes transforman a sus seguidores para que trasciendan su propio interés, alterando sus ideales, valores y motivando a sus seguidores a superar las expectativas de rendimiento.

Purvanova & Bono, (2009) mencionaron que, en un estudio de equipos de trabajo presenciales y virtuales, los líderes más eficaces fueron los que incrementaron su liderazgo transformacional, los equipos virtuales, obtuvieron un efecto más fuerte que los equipos presenciales, ya que aumentaron el desempeño del equipo. Por ello, el liderazgo transformacional se manifiesta cuando el líder primero amplía y eleva los intereses de su personal, luego fomenta la conciencia y la aceptación de la misión de la organización o del equipo de trabajo y, por último, anima a centrarse en el beneficio del conjunto.

Se observa que la empresa D’franlu cuenta con un nivel de desempeño medio, es decir, con un porcentaje equivalente entre 40% y 46 % , sin embargo se busca elevar estos niveles de rendimiento y por ello se elabora la siguiente propuesta con el fin de mejorar la perspectiva, productividad, capacidades y actitudes de los trabajadores, reforzando la comunicación, inteligencia emocional, estimulando el descubrimiento o mejoras de capacidades para resolver situaciones que surjan en el área de trabajo.

En cuanto, a la variable liderazgo se identificó que, el liderazgo que predomina es el Autocrático, el cual no beneficia a la organización como se espera, ya que no fomenta la

participación en grupo, no delega responsabilidades y asume todas sus decisiones en base a su criterio personal.

Según Chumbe Linares, (2022) y Cornejo Rojas, (2022) han establecido estrategias de acuerdo a sus investigaciones de las cuales se ha identificado cinco estrategias que más sobresalen en sus estudios, las cuales, aumentan el desempeño laboral a través del liderazgo transformacional:

1. Capacitación sobre el direccionamiento del liderazgo transformacional

Esta estrategia tiene como objetivo mejorar los conocimientos sobre el liderazgo transformacional, reconocer la situación actual de la organización y su importancia, se debe dividir esta estrategia en tres etapas:

- 1.1 La primera de ellas será sobre el conocimiento general del liderazgo transformacional y sus beneficios.
- 1.2 La segunda etapa se analizará la visión, misión y objetivos de la organización con el fin de socializar los logros que se quieren alcanzar y como mejorar en cuanto a la situación actual de la empresa.
- 1.3 Por último, se deberá ejecutar un intercambio de ideas, experiencias y conocimientos entre los líderes y los trabajadores a fin de que exista una retroalimentación del tema.

2. Fomentar el trabajo en equipo

El propósito de esta estrategia es fortalecer las relaciones entre el personal y sus líderes, puesto que en los resultados de la encuesta multifactorial se evidenció que la capacidad de liderar en equipo se encuentra en un 30 % , lo que significa que tiene un porcentaje regular, el cual se puede reforzar mediante las siguientes actividades como promover la estimulación intelectual en la que el líder sepa orientar a sus colaboradores a resolver dificultades o

situaciones que pueden pasar en su área de trabajo, mediante herramientas para la creación de soluciones de estos posibles problemas, en esta estrategia también se busca identificar como se encuentra la comunicación y confianza entre los subordinados y el líder. En cuanto al porcentaje de confianza se evidencia que existe un 23% Regular y 25% Bien, con una diferencia mínima del 2 %. Además, lo que se espera en los equipos de trabajo es contar con una comunicación abierta y participativa para aumentar la fluidez y productividad en las tareas. También se sugiere esta estrategia debido a que, en la entrevista se aludió que los trabajadores cuentan con conocimientos empíricos sobre el liderazgo y existen dificultades para afrontar nuevos desafíos.

3. Implementar actividades de recreación.

La intención de esta estrategia es lograr el compañerismo con todos los colaboradores de la institución, se deberá realizar reuniones de confraternidad como por ejemplo campeonatos deportivos, celebraciones de cumpleaños del personal, lo que fortalecerá el ambiente laboral de la organización y la motivación de los trabajadores.

4. Programa de Coaching sobre la Comunicación efectiva.

Este programa tiene como objetivo optimizar la comunicación entre el personal, una de las actividades que se debe poner en práctica es la dinámica de “Hablar de uno mismo y de los demás” en donde cada miembro del equipo debe expresar sus puntos fuertes y débiles. La siguiente dinámica será “preguntas y respuestas” en donde el líder trate de encontrar la manera de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de manera más personal para poder descifrar que es lo que puede mejorar en su área de trabajo. Por último, la dinámica del “teléfono descompuesto” se debe establecer parámetros en la

comunicación interna a fin de reforzar el mensaje vital que debe llegar a los altos mandos.

5. Crear incentivos para mayor motivación en los colaboradores

Se tiene como propósito dar a conocer los logros de los trabajadores y hacerlos sentir parte de los resultados de la organización. Las actividades que se deben realizar son primero desarrollar y dar conocimiento al líder sobre como motivar a los trabajadores, especificando las cualidades que debe desarrollar para que aumente su relación de confianza con los trabajadores.

También se debe tomar en cuenta cómo va a reconocer a sus trabajadores, con un diploma, descuentos en la tienda, elegir al trabajador del mes en función de sus resultados logrados, establecer una tabla de comisiones que ayuden a que el trabajador quiera vender más y sepa que recibirá una compensación por eso y por último hacerlo sentir parte de la organización celebrando el cumpleaños de todos los empleados de la empresa. Según Sánchez Pacheco et al., (2022) realizaron un estudio a los trabajadores de la ciudad de Machala Ecuador en el que se determinó que existen diferentes tipos de incentivos, están los económicos, no económicos y los sistemas mixtos que son la mezcla de los dos primeros incentivos, se debe mantener estas alternativas en una organización para que los colaboradores mantengan el interés en las actividades que realizan en su área de trabajo. Se concluyó que una de las principales causas de desmotivación de los empleados se encuentra el nivel bajo del salarial, las pocas opciones de crecimiento profesional y el inadecuado entorno laboral en el que desempeñan sus actividades. Honores et al., (2020) establecen que es importante la capacitación de los trabajadores porque eso motiva al trabajador a superarse y tener un

reconocimiento sobre el cumplimiento de su trabajo, haciéndoles sentir parte de la organización, potenciando su trabajo en equipo y disminuyendo las insuficiencias.

Tabla 7. Propuesta

Estrategias	Objetivo	Actividades	Recursos	Fecha	Responsable
Capacitación sobre el direccionamiento del liderazgo transformacional	Fortalecer los conocimientos sobre el liderazgo transformacional, reconocer la situación actual de la organización y su importancia	<p>Etapa I: Conocimiento sobre liderazgo transformacional. • Exposición de las cualidades de liderazgo transformacional.</p> <p>Etapa II: Analizar la visión, misión y objetivos de la organización.</p>	-Coach: Especialista en liderazgo -Proyector -Laptop -Esferos	Marzo 2024	Departamento de Talento Humano Gerente: Gabriela Granizo Coach del desarrollo de la capacitación
Fomentar el trabajo en equipo	Mejorar las relaciones entre el personal para fortalecer las relaciones entre el personal y sus líderes	<p>Etapa I: Elección de equipos de trabajo de acuerdo con áreas.</p> <p>Etapa II: Consolidar teorías y principios mediante una exposición en power point. • Análisis en grupos sobre puntos importantes sobre el liderazgo</p>	-Coach: Especialista en liderazgo -Proyector -Esferos -Cartulinas -USB -Cinta	Abril 2024	Departamento de Talento Humano Gerente: Gabriela Granizo Coach del desarrollo de la capacitación

			<p>transformacional y como aporta al desempeño laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación de los grupos mediante exposiciones argumentando sus puntos de vista sobre el liderazgo transformacional. <p>Etapa III: Analizar de manera grupal en papelotes la situación actual en la empresa frente al tema tratado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preguntas al ponente sobre el tema. 			
Implementar actividades de recreación.	Lograr el compañerismo con todos los colaboradores de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> •Campeonatos deportivos •Celebraciones onomásticas 	<ul style="list-style-type: none"> -Recursos para los campeonatos deportivos -Calendario -Excel 	Mayo2024	Involucramiento de todos los colaboradores y directores de área Gerente: Gabriela Granizo	
Programa de Coaching sobre	Optimizar la comunicación entre el personal	Dinámica 1: Hablar de uno	-Coach del desarrollo de la capacitación	Junio 2024	Departamento de Talento Humano	

la Comunicación efectiva.	para evitar problemas futuros	mismo y de los demás	- Papel bond -Esferos -Proyector			Gerente: Gabriela Granizo Coach del desarrollo de la capacitación
		Dinámica Preguntas y Respuestas	2: y			
		Dinámica Teléfono descompuesto	3:			
Crear incentivos para mayor motivación en los colaboradores	Dar a conocer los logros de los trabajadores y hacerlos sentir parte de los resultados de la organización.	Etapa Capacitación a los líderes sobre como motivar a sus trabajadores.	I: - Coach del desarrollo de la capacitación -Proyector -Laptop	Julio 2024		Departamento de Talento Humano Gerente: Gabriela Granizo Coach del desarrollo de la capacitación
		Etapa Seleccionar un tipo de reconocimiento sobre el desempeño logrado por los trabajadores.	II: -Cartulinas -USB -Cinta -Marcadores			

Elaborado en base a Chumbe Linares, (2022) “Estrategias De Liderazgo Transformacional Para Mejorar La Productividad Laboral En La Piladora Nuevo Horizonte S.A.C, Chiclayo 2021” Y (Cornejo Rojas, 2022) “El Liderazgo Transformacional Para Mejorar El Desempeño Laboral De Los Trabajadores En La Empresa Konecta –Sede Chiclayo, 2020

Tabla 8. Cronograma de actividades**2024**

<i>Actividades</i>	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
<i>Estrategia 1</i>	X				
<i>Estrategia 2</i>		X			
<i>Estrategia 3</i>			X		
<i>Estrategia 4</i>				X	
<i>Estrategia 5</i>					X

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9. Financiamiento de la Propuesta

Recursos			
Nº	Descripción	Cantidad	Costo
1	USB	3	\$12
2	Cartulinas	40	\$12
3	Esferos	40	\$24
4	Marcadores	40	\$34
5	Laptop	1	\$400
6	Proyector	1	\$1200
7	Refrigerios	40	\$60
8	Pelotas	2	\$30

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10. Presupuesto

Servicios			
N°	Descripción	Cantidad	Costo
1	Coach: Especialista en liderazgo	1	\$500
2	Coach: Especialista en comunicación efectiva	1	\$500
3	Árbitros	2	\$40

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11. Suma total de Costo

Resumen	
1	Recursos \$1772
2	Servicios \$1040
Total \$2812	

Fuente: Elaboración Propia

Estas son estimaciones para el financiamiento de la propuesta de estrategias en el que la empresa puede tomar en cuenta, cuánto tiempo y dinero se debe invertir en el mejoramiento de la organización D'franlu.

La importancia de aplicar estas estrategias es debido a que según Alcázar, (2020) manifiesta que los resultados obtenidos de los líderes transformacionales son que, primeramente, los trabajadores llegan a ser más conscientes del valor e importancia de la tarea, como segundo paso el autor alude que los empleados ya no solo piensan en sus propios intereses también piensan en los intereses de la organización y finalmente hace que los subordinados aumenten sus necesidades a un nivel superior.

Existen casos de éxito de organizaciones que aplicaron este tipo de estrategias referentes al liderazgo transformacional, Uno de ellos es realizado en Costa Rica por Camps & Rodríguez, (2011) en donde se escogió una muestra de 795 trabajadores de 75 departamentos, se evidenció una relación positiva entre el comportamiento transformador del liderazgo de los directivos y el desempeño individual de los empleados.

El estudio también revela aquellos que son dirigidos por líderes transformacionales tienen una alta auto percepción de empleabilidad, son comprometidos con sus empleadores que confiaron e invirtieron en ellos. Esto aumenta el compromiso organizacional y el desempeño del empleado.

Otro caso de éxito fue el de Carvajal & Chicaiza, (2023) implementaron el liderazgo transformacional en empresas de servicios de la ciudad de Ambato se tomó a la Población Económicamente Activa con una muestra resultante de 265 trabajadores, en este estudio se concluyó que si no existe un buen liderazgo transformacional, el desempeño del personal no es óptimo debido a que la motivación, el compañerismo, comunicación y compromiso laboral van disminuyendo en las organizaciones de servicios, y se evidenció que al aplicar estrategias sobre el liderazgo transformacional los integrantes de la organización mejoraron su rendimiento y relaciones entre los jefes y empleados, por lo que este tipo de liderazgo impulsa a crecer y alcanzar los objetivos tanto del trabajador como del empleador.

En el caso de Molina et al., (2016) analizaron el liderazgo transformacional en empresas turísticas de alimentos y bebidas de la ciudad de Mazatlán, México, en esta investigación se evidencio que el tipo de liderazgo que predomina más en los gerentes y trabajadores es el liderazgo transformacional, seguido del transaccional y el No liderazgo. Los resultados sugieren que el liderazgo transformacional ejerce influencia en los seguidores porque los gerentes están conscientes de tratar a sus colaboradores como seres humanos brindándoles atención personalizada para asesorar y atender sus necesidades, motivan a

través del ejemplo, mediante palabras alentadoras y acciones que incentivan la autoconfianza y optimismo. Asimismo, en el caso de Boerner et al., (2007) se estudió a 91 líderes de 91 empresas alemanas en donde se arroja a la luz que los procesos mediadores por los cuales el liderazgo transformador influye en el desempeño y la innovación de los seguidores, se reveló que los líderes transformacionales levantan la performance de los empleados impulsando el comportamiento organizativo, la innovación y ejecución de sus tareas. Como se pudo evidenciar, existe variedad de estudios que demuestran los beneficios del liderazgo transformacional y como su influencia ha realizado un cambio excepcional en las organizaciones.

Conclusiones

Las conclusiones de este estudio sobre "El liderazgo y su impacto en el desempeño laboral de la empresa D'Franlu" representan la culminación de una investigación exhaustiva y detallada. A lo largo de este trabajo se investigaron los aspectos y los vínculos entre el liderazgo de un equipo y los resultados de funcionamiento en un contexto específico. Estas conclusiones reflejan no sólo los resultados, sino también la integración de experiencias, hechos y análisis que ponen de relieve la importancia del liderazgo en el entorno de esta organización.

Un análisis detallado de los estilos de liderazgo que prevalecen entre el personal de esta empresa D'Franlu indica una variedad y profundidad en las estrategias de liderazgo y gestión. El reconocimiento de estas diversas filosofías de liderazgo, desde el situacional hasta el transformacional, ha conducido a una comprensión profunda de las formas en que se toman, comunican y llevan a cabo las decisiones en los distintos niveles jerárquicos. Las conclusiones del estudio indican que una organización puede beneficiarse de una amplia gama de rasgos de liderazgo que pueden adaptarse a circunstancias y obstáculos específicos, dando lugar a un entorno de trabajo más resistente, cooperativo y eficaz.

Tras analizar a fondo el desempeño laboral de los empleados, es posible concluir que la evaluación es necesaria para comprender la eficiencia y eficacia del equipo de una empresa. Los resultados muestran no sólo las capacidades específicas de cada empleado, sino también las áreas de mejora y las posibles perspectivas de desarrollo. Una evaluación continua y bien estructurada beneficia claramente a los empleados al reconocer y potenciar sus habilidades, pero también contribuye al crecimiento y éxito general de la empresa al alinear las metas individuales con los objetivos corporativos y fomentar un entorno de trabajo más productivo y motivador.

Por último, las organizaciones han descubierto que el coaching transformacional es una estrategia muy útil para aumentar el rendimiento de los empleados. Las estrategias proporcionadas no sólo han tenido éxito a la hora de motivar e implicar a las personas, sino que también han mejorado significativamente los resultados y la productividad de la empresa. Utilizar un enfoque de desarrollo

personal, inspiración y fomento de la confianza ha sido crucial para crear un cambio positivo en la cultura de la empresa. Estas estrategias apoyan el crecimiento de cada empleado individualmente, así como la consecución de objetivos organizativos a largo plazo y la cohesión del equipo.

Recomendaciones

Las conclusiones del estudio ofrecen una base sólida para el desarrollo de importantes recomendaciones que pueden tener un impacto positivo en el tema. Las sugerencias que siguen se basan en un análisis exhaustivo y pretenden ofrecer directrices factibles y sugerencias viables para mejorar y ampliar las áreas descubiertas en el transcurso de esta investigación. Estos enfoques pretenden avanzar, maximizar y aplicar los resultados de forma eficaz, con el objetivo último de realizar una contribución significativa al tema de investigación que nos ocupa.

Para identificar los distintos estilos de liderazgo se recomienda la aplicación de encuestas estructuradas y entrevistas individuales para evaluar las aptitudes, enfoques y comportamientos de liderazgo de cada empleado.

La observación directa en una serie de circunstancias laborales también proporcionará una comprensión más profunda de los estilos de liderazgo en funcionamiento dentro de la organización.

Evaluar el rendimiento laboral es fundamental para el crecimiento y la eficacia de una empresa. Se recomienda que la empresa evalúe el rendimiento de sus empleados de forma global. Es vital implantar mecanismos regulares de retroalimentación, crear objetivos claros y realistas y ofrecer programas personalizados de formación y desarrollo. Por otra parte, el uso de herramientas tecnológicas modernas para recopilar y analizar con precisión datos esenciales ayudaría a obtener una evaluación más completa y precisa del rendimiento de cada individuo.

Se sugiere que la organización emplee varias técnicas específicas. Para empezar, se propone que se establezcan programas de formación para desarrollar y potenciar las habilidades

de liderazgo transformacional entre directivos y supervisores. También se plantea crear un clima de trabajo que fomente la comunicación abierta, el empoderamiento y la retroalimentación constante.

La integración de sistemas de reconocimiento y recompensa basados en los logros y relacionados con los valores del liderazgo transformacional también han demostrado ser un método vital para motivar e implicar a las personas en la misión de la empresa.

Bibliografía

- Abrile, I. (1994). Nuevas demandas a la educación y a la institución escolar, y la profesionalización de los docentes. *Revista Iberoamericana de Educación*, 5, 11–43. <https://doi.org/10.35362/rie501217>
- Aeknarajindawat, N., & Jermstittiparsert, K. (2020). Does organization justice influence the organization citizenship behavior, job satisfaction & organization outcomes? *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(1), 489–496. <https://doi.org/10.5530/srp.2020.1.61>
- Aguirre, G., Serrano, B., & Sotomayor, G. (2017). El Liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. *Universidad y Sociedad*, 9(1), 187–195. <http://rus.ucf.edu.cu/>
- Alatrasta, G. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. *Gestión En El Tercer Milenio*, 23(46), 89–98. <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i46.19157>
- Alberto Luzuriaga Jaramillo, H., Alberto Espinosa Pinos, C., Fernando Haro Sarango, A., & Superior Tecnológico España Ambato -Ecuador Hermel David Ortiz Román, I. (2023). Histograma y distribución normal: Shapiro-Wilk y Kolmogorov Smirnov aplicado en SPSS: Histogram and normal distribution: Shapiro-Wilk and Kolmogorov Smirnov applied in SPSS. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(4), 596–607. <https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/1242>
- Alcázar Cruz, P. (2020). Estilo de liderazgo y compromiso organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural*, 5(4), 89–121. http://www.scielo.org.bo/pdf/ec/v5n4/v5n4_a06.pdf
- Andayani, A. A., & Soehari, T. D. (2019). the Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment and Leadership Style on Employee Performance. *Akademika: Jurnal Teknologi ...*, 8(12), 141–151. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no12.0141>
- Angulo, F. (1989). *La estructura y los intereses de la tecnología de la educación: un analisis*

critico. 289(1966), 175–214.

Arias, L. (2019). *Efectos Negativos Del Mal Liderazgo En*.

<https://repository.usta.edu.co/handle/11634/34143>

Armijos, O., Lojas, K., Ojeda, S., & Pontón, E. (2018). Implementación de un liderazgo empresarial que mejore la comunicación efectiva en las empresas de una ciudad ecuatoriana // Implementation of a business leadership that improves the effective communication in enterprises located in an Ecuadorian city. *Ciencia Unemi*, 11(26), 96–105. <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol11iss26.2018pp96-105p>

Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54–64. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.05.002>

Ávila, L. (2016). *Modelos de liderazgo en el cumplimiento de metas y objetivos empresariales*. 1–23.

Bárbaral, E., & Fernández, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 25–39.

Barbuto, J. (1997). Taking the charisma out of transformational leadership. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12(3), 689–697.

Bashir, S., Bello GAMAGIWA, K., & Allah, N. N. (2020). A Statistical Analysis of Factors Affecting Job Performance in Public Secondary Schools and Implication in Job Security in Zamfara, Nigeria. *The Eurasia Proceedings of Educational & Social Sciences (EPESS)*, 17(2008), 10–17. www.isres.org

Bass, B., & Avolio, B. (2005). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Mind Garden*, 1–24. www.mindgarden.com

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2021). Transformational Leadership and Performance. In

- Transformational Leadership* (pp. 58–67). Psychology Press.
<https://doi.org/10.4324/9781410617095-9>
- Bennis, W. (2009). More Praise for on Becoming a Leader. In *Group*.
https://www.mcs.gov.kh/wp-content/uploads/2017/07/On-Becoming-a-Leader_BOOK.pdf
- Bermeo, D. (2020). Liderazgo transformacional y su incidencia en el desempeño laboral. *Repositorio Institucional de La Universidad Técnica de Ambato*.
- Bisso, C., & Gutiérrez, E. (2021). Los estilos de liderazgo democrático y autocrático en la gestión administrativa de las PYMES de Lima Metropolitana. *Universidad de Piura*, 107. file:///C:/Users/ZONA LENOVO/Downloads/AE-L_023.pdf
- Blanch, J., Gil, F., Antino, M., & Muñoz, A. (2016). Modelos de liderazgo positivo: Marco teórico y líneas de investigación. *Papeles Del Psicologo*, 37(3), 170–176.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Griesser, D. (2007). Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders.
<Http://Dx.Doi.Org/10.1177/10717919070130030201>, 13(3), 15–26.
<https://doi.org/10.1177/10717919070130030201>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*. *Personnel Selection in Organizations*, 71–98.
[https://www.scirp.org/\(S\(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1595879](https://www.scirp.org/(S(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1595879)
- Burgess, T. (2016). Transformational Leadership: A Great Place to Begin. *Cornwall Leadership Institute*, 15.
- Burns, J. (2006). Transformational Leadership. *Enterprise Transformation: Understanding and Enabling Fundamental Change*, 69–77. <https://doi.org/10.1002/0470007826.ch4>

- C, L., A, P., Ortega M, C. A., & Tuya P. (2009). EL COEFICIENTE DE CORRELACION DE LOS RANGOS DE SPEARMAN CARACTERIZACION. *Revista Habanera de Ciencias Médicas.*, 8(2), 1–20.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 2). <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Campos, M., & Ludeña, C. (2019). *El liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa librerías Crisol s.a.c en el periodo 2017*. 111.
<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/776>
- Camps, J., & Rodríguez, H. (2011). Transformational leadership, learning, and employability: Effects on performance among faculty members. *Personnel Review*, 40(4), 423–442.
<https://doi.org/10.1108/00483481111133327/FULL/XML>
- Carnegie, D. (1993). Cómo ser un buen líder. *Ediciones Obelisco*, 26.
https://books.google.com.pe/books/about/Cómo_ser_un_buen_médico.html?hl=es&id=A4hOUhQVW88C
- Carvajal Hernández, A. G., & Chicaiza Guachamboza, K. M. (2023). *El liderazgo transformacional para el mejoramiento del clima laboral en empresas de servicios*.
- Chimbote, U. L. Á. de. (2011). *Curso Bioestadística. Parte II*.
- Chumbe Linares, O. U. (2022). Estrategias de liderazgo transformacional para mejorar la productividad laboral en la piladora Nuevo Horizonte S.A.C, Chiclayo 2021.
Repositorio Institucional - USS.
<https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/9863#.YzkwZw2BO0M.mendeley>
- Columbia, U. (2021). Research Instrument Examples. *Columbia University*, Seminar Paper PSM I (AP180002)(MUHAMMAD ADIB HARMU).
<https://www.tc.columbia.edu/media/administration/institutional-review-board-/irb->

submission---documents/Published_Study-Material-Examples.pdf

Cornejo Rojas, G. A. (2022). *El liderazgo transformacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Konecta – sede Chiclayo, 2020.*

<https://hdl.handle.net/20.500.12802/9932>

Creswell, J. (2007). Investigación Cualitativa y Diseño Investigativo. *Investigación Cualitativa y Diseño Investigativo*, 1–253. <http://academia.utp.edu.co/seminario-investigacion-II/files/2017/08/INVESTIGACION-CUALITATIVACreswell.pdf>

De Tomàs Rubió Sánchez. (2016). *Recursos humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones - Tomàs Rubió Sánchez - Google Libros* (Ediciones Octaedro (Ed.); OCTAEDRO, S.L).

<https://books.google.com.ec/books?id=GgiIDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Del Prado, L. (1998). *Liderazgo y gestión de personal.*

<http://online.aliat.edu.mx/adistancia/Liderazgo/LecturasFalt/liderazg.pdf>

Dias, M. A. M. J., & Guimaraes E Borges, R. S. (2017). Performance and leadership style:

When do leaders and followers disagree? *Revista de Administracao Mackenzie*, 18(2), 104–129. <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v18n2p104-129>

Diaz, A. (2021). El Impacto del liderazgo femenino en proyectos. *El Impacto Del Liderazgo Organizacional En El Rendimiento*, 3(2), 1–42. <https://doi.org/10.35992/pdm.v3i2.715>

Díaz Espinosa, A. de los Á. (2023). Teoría de la motivación de las expectativas y productividad laboral aplicada a una distribuidora de productos de consumo masivo.

Repositorio Institucional de La Universidad Técnica de Ambato, 153.

[https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/38830/1/759 O.E..pdf](https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/38830/1/759%20O.E..pdf)

Downton, J. (1973). *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process.* . <https://www.jstor.org/stable/2129344>

- Dutra, J. S. (2019). *Competências: conceitos, instrumentos e experiências*.
<https://repositorio.usp.br/item/002940114>
- El sector de alimentos y bebidas, un mercado que sigue creciendo en el Ecuador. Mucho Mejor Ecuador*. (n.d.). 2022. Retrieved July 18, 2023, from
<https://muchomejorecuador.org.ec/elementor-26163/>
- Encarnar los valores de las Naciones Unidas: lo que esto significa en la práctica para cada uno de nosotros*. (2022).
- Ertekin, A. B., & Avunduk, Y. (2021). The Relationship between Job Satisfaction and Job Performance: A Study on Sports Industry. *Journal of Educational Issues*, 7(2), 133.
<https://doi.org/10.5296/jei.v7i2.18949>
- Espín Oleas, M., & Arévalo Palacios, M. (2019). La Banca de Desarrollo: Incidencia en el sector financiero y económico ecuatoriano en base a su desempeño. *Progress in Retinal and Eye Research*, 561(3), S2–S3.
<https://doi.org/https://doi.org/10.46377/dilemas.v30i1.1178>
- Farrakh, S., & Vaideeswaran, S. (2018). *Employee performance evaluation in agile work environment*. 52. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1229358/FULLTEXT02>
- Fernández Palma, M. D. (2009). La evaluación de desempeño, la percepción de justicia y las reacciones de los empleados. *Contabilidad y Negocios*, 4(8), 42–48.
<https://doi.org/10.18800/contabilidad.200902.005>
- Fierro, I. (2016). *LIDERAZGO INEFICAZ EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL: UNA REVISIÓN CONCEPTUAL* | *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*.
<https://incyt.upse.edu.ec/pedagogia/revistas/index.php/rcpi/article/view/130>
- Flores, C., & Flores, K. (2021). Pruebas Para Comprobar La Normalidad De Datos En Procesos Productivos: Anderson-Darling, Ryan-Joiner, Shapiro-Wilk Y Kolmogórov-Smirnov. *Periodicidad: Semestral*, 23(2), 2021.

- García, A., Pantoja, M., & Duque, L. (2011). El liderazgo transformacional en las organizaciones. *El Liderazgo Transformacional En Las Organizaciones: Un Análisis Descriptivo*, 95–109.
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R., & Manzanares, M. (2011). NUEVAS FORMAS DE LIDERAZGO EN EQUIPOS DE TRABAJO. *Papeles Del Psicólogo*, 32(1), 38–47.
<http://www.cop.es/papeles>
- Giner, J. (2018). ¿CÓMO CONSEGUIR UN LIDERAZGO EFECTIVO? Universidad Europea Miguel de Cervantes. <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/rr-hh/como-conseguir-un-liderazgo-efectivo-tecnicas-de-comunicacion/>
- Goleman, D. (2004). ¿ Qué hace a un líder ? Inteligencia Emocional. *Harvard Business Review. América Latina*, 1–13.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). *Managing human resources*. https://books.google.com/books/about/Managing_Human_Resources_Global_Edition.html?hl=es&id=Z6tbCwAAQBAJ
- Gomez, C. (2017). The Impact of Leadership Style on Performance. *Journal of Industrial and Commercial Training*, 89.
- González, M., & Guenaga, G. (2007). Poder y liderazgo en las organizaciones: Conceptos, mecanismos, tácticas y resultados. *Asociación Española de Dirección y Economía de La Empresa*, 1–13. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2483103.pdf>
- Gorriti, M. (2011). La Evaluación del Desempeño: Análisis, retos y propuestas . Una aplicación a la Comunidad Autónoma de Aragón. *Monografías de La Revista Aragonesa de Administración Pública*, 297–320.
http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Organismos/InstitutoAragonesAdministracionPublica/Documentos/docs2/Instituto_Aragon_s_Adm_P_blica/Revista_Aragonesa_Adm_P_blica/Monograf_as/Monografico_XIII/14_Gorriti.pdf

- Guartán Salinas, A. G., Torres Balladares, K. J., & Ollague Valarezo, J. K. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *593 Digital Publisher CEIT, 6(4)*, 13–26. <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139>
- Guerrero, B., Clarita, G., Yovera, G., & José, A. (2022). Estrategias De Liderazgo Para Mejorar El Clima Organizacional En Los Colaboradores Nombrados En Una Entidad Financiera Del Distrito De Chiclayo Para Optar El Título Profesional De Licenciado En Administración. *Gestión Empresarial y Emprendimiento*.
- Herrera, A., & Ruiz, E. (2017). Importancia del liderazgo dentro de las organizaciones. *BMC Public Health, 5(1)*, 1–8.
<https://ejournal.poltektegal.ac.id/index.php/siklus/article/view/298%0Ahttp://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.jana.2015.10.005%0Ahttp://www.biomedcentral.com/1471-2458/12/58%0Ahttp://ovidsp.ovid.com/ovidweb.cgi?T=JS&P>
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality. *American Psychologist, 49(6)*, 493–504.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.49.6.493>
- Honores, N., Vargas, C., Espinoza, C., & Tapia, N. (2020). Importancia y capacitación personal: aprendizaje colaborativo y desempeño laboral en las empresas mineras. *593 Digital Publisher CEIT, 5(6–1)*, 398–409. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.436>
- Jones, D. (2016). The future of performance management beyond appraisals. *Strategic HR Review, 15(2)*, 100–102. <https://doi.org/10.1108/shr-02-2016-0008>
- Kandpal, J., Baroda, D. S., & Sharma, C. (2018). 360 Degree Feedback Appraisals- An Innovative Approach of Performance Management System. *International Journal of Management & Information Technology, 1(2)*, 53–66.
<https://doi.org/10.24297/ijmit.v1i2.1447>

- Kloutsiniotis, P. V., Mihail, D. M., Mylonas, N., & Pateli, A. (2022). Transformational Leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: The role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness. *International Journal of Hospitality Management*, 102(January), 103177. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103177>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet Henrica, C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011a). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0B013E318226A763>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet Henrica, C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011b). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Larios, A., García, A., & Molina, V. (2021). Liderazgo y su impacto en el logro de las metas organizacionales. *Industry and Higher Education*, 3(1), 1689–1699. <http://journal.unilak.ac.id/index.php/JIEB/article/view/3845%0Ahttp://dspace.uc.ac.id/handle/123456789/1288>
- Lázaro Martínez, E. (2021). *EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU INFLUENCIA SOBRE LA SATISFACCIÓN Y EL DESEO DE REALIZAR UN ESFUERZO EXTRA POR PARTE DE LOS EMPLEADOS*. [https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/109850/1/TFG Elisabeth Lázaro Martínez.pdf](https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/109850/1/TFG%20Elisabeth%20Lázaro%20Martínez.pdf)
- Martin, W. (2018). Leadership: Outdated Theories and Emerging Non-traditional Leadership. *ProQuest Dissertations and Theses*, December, 149. https://search.proquest.com/docview/2008168044?accountid=14600%0Ahttps://sabio.unav.edu/cons/cgi/core/locater.cgi?url_ver=Z39.88-

2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:dissertation&genre=dissertations+%2526+these
&sid=ProQ:ProQuest+Dissertations+%2526+Thes

- Martínez Ortega, R. M., Tuya Pendás, L. C., Martínez Ortega, M., Pérez Abreu, A., & Cánovas, A. M. (2009). EL COEFICIENTE DE CORRELACION DE LOS RANGOS DE SPEARMAN CARACTERIZACION. *Revista Habanera de Ciencias Médicas.*, 8(2), 1–20.
- Maryani, Y., Entang, M., & Tukiran, M. (2021). The Relationship between Work Motivation, Work Discipline and Employee Performance at the Regional Secretariat of Bogor City. *IJOSMAS : International Journal of Social and Management Studies*, 2(2), 1–16.
- Maxwell, J. (1996). Desarrolle el líder que está en usted. In *Editorial Caribe*.
- McGregor, J. (2009). *Modelo de Liderazgo Participativo para Mejorar la Calidad Total*.
<http://hdl.handle.net/11285/569389>
- Mohd, N., & Bee, Y. (2011). Power comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling tests. *Journal of Statistical Modeling and Analytics*, 2(1), 21–33. <https://www.nrc.gov/docs/ML1714/ML17143A100.pdf>
- Molina, J., Pérez, A., & López, H. (2016). Transformational leadership analysis in tourism companies of food and beverages in the city of Mazatlan, Sinaloa, Mexico. *Revista CICAG*, 14(1), 81–100. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6932731>
- Montes, A., Ochoa, J., Juárez, B., Vasquez, M., & Diaz, C. (2021). Aplicación del coeficiente de correlación de Spearman en un estudio de fisioterapia. *Cuerpo Académico de Probabilidad y Estadística*, 1(1), 0–4. <https://www.fcfm.buap.mx/SIEP/2021/ExtensosCarteles/ExtensoJuliana.pdf>
- MPCEIP. (2021). Boletín de Cifras - Comercio Exterior Julio 2021 Ecuador. *Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca.*, 25. www.produccion.gob.ec
- Naeem, S., & Khanzada, B. (2018). Role of Transformational Leadership in Employee's

Performance with Mediating Role of Job Satisfaction in Health Sector of Pakistan.

Journal of Health Education Research & Development, 06(01), 1–6.

<https://doi.org/10.4172/2380-5439.1000245>

Nagarajah, S., Medawala, P., & Rathnayake, S. (2021). An Empirical Study of the Factors Affecting Employees ' Performance at ABC Group of Companies Proceedings of the 5 th CIPM International Research Symposium on HRM 2021 . Chartered Institute of Personnel Management of Sri Lanka . ISSN : 2513-2733 An Empiri. *Proceedings of the 5th CIPM International Research Symposium on HRM 2021.*, 1, 2–6.

<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.14476.44169>

Noriega, M. (2008a). La Importancia del Liderazgo en las Organizaciones. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 12, 25–29.

Noriega, M. (2008b). La Importancia del Liderazgo en las Organizaciones. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 12, 25–29. http://www.elfinancierocr.com/gerencia/biblioteca/Guadalupe-Noriega-Universidad-Tecnologica-Mixteca_ELFFIL20140425_0008.pdf

Ospina, R. (2013). La adaptación al cambio y el servicio: Claves del Liderazgo en el Mejoramiento de la Productividad en las Organizaciones. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(2), 45–50.

Otero-ortega, A., & Atlántico, U. (2018). *Enfoques de investigación*. August.

Pérez, C. (2006). El liderazgo: la clave del éxito empresarial. *Universidad de La Sabana Chía*, 1–24.

Platas García, V. (2021a). *Contrastes de normalidad*. 76.

https://minerva.usc.es/xmlui/bitstream/handle/10347/28978/Platas_García_Víctor.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Platas García, V. (2021b). *Contrastes de normalidad*. 76.

Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational leader

behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.

[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)

Pomavilla, T., & Villa, J. (2021). *La Cultura Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa Comercial JYN de la ciudad de Cuenca, periodo 2019*. 1–151. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/35703>

Preciado, Á., & Monsalve, M. (2008). El liderazgo en la gestión de la empresa informativa. *Revista Ciencias Estratégicas*, 16(19), 79–96.

Prieto, R., León, A., & Palmar, L. (2010). Liderazgo efectivo: Base para la competitividad en las Organizaciones del siglo XXI. *Innovación y Gerencia, Revista Científica Arbitrada*, III(2), 91–104.

Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *Leadership Quarterly*, 20(3), 343–357.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.004>

Ramírez, A., & Fusté, M. (2016). *Liderazgo y comunicación en las organizaciones*. 1–45.

<https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/141177/retrieve>

Ramos, P., Barrada, J., Fernández, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire Evaluación del desempeño laboral mediante breves escalas de autoinforme: el caso del cuestionario de desempeño laboral individual. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(1), 195–205.

https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1576-59622019000300006

Reyes, C. (2021). La importancia de la comunicación y liderazgo: herramientas para métodos efectivos de formación y organización educativa. *TecnoHumanismo*, 1(10), 27–46.

<https://doi.org/10.53673/th.v1i10.64>

- Reyes, V., & López, R. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de Investigación*, 42,(Universidad Pedagógica Experimental Libertador), 241–252. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=376160247012>
- Rodríguez, A. (2014). Liderazgo Y Clima Laboral. *Repositorio Institucional de La Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Economicas*, 1–24. <http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/13312>
- Rojas, S., Solano, S., Camayo, K., Wagner, V., & Mejía, C. (2019). Innovación Disruptiva. Generación de una encuesta para la medición del potencial y nivel según las características de las empresas exportadoras en 5 departamentos del Perú. *Revista ESPACIOS*, 40(11).
- Rozas, J. (2013). Habilidades estratégicas del líder. *Revista Cubana de Enfermería*, 29(3), 233–243.
- Ruiz, G., & Naccarella, E. (2021). Revista Mexicana de educativa investigación. In *revue Alyoda* (Issues 2022–1, pp. 1–352). <https://doi.org/10.35562/alyoda.332>
- Sackett, P. R., & Lievens, F. (2008). Personnel selection. In *Annual Review of Psychology* (Vol. 59, pp. 419–450). Annual Reviews. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093716>
- Salazar, G., Flores, R., & Tapia, I. (2011). *Liderazgo*.
- Sampieri. (2005). *Co Concepción o elección del diseño de investigación*.
- Sánchez, A. (2019). Leadership: A key to innovation and educational change. *Revista de Investigacion Educativa*, 37(2), 301–326. <https://doi.org/10.6018/rie.37.2.365461>
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). Manual de Términos en Investigación científico, Tecnología y humanística. In *Vicerrectorado de Investigación* (Vol. 1). <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>
- Sanchez, K., Rojas, W., Terrones, S., Quinteros, D., & Carranza, R. (2023). Liderazgo de

servicio como predictor del rendimiento laboral en colaboradores municipales de la provincia de San Martín, en el contexto de COVID-19. *Revista de La Asociación Española de Especialistas En Medicina Del Trabajo*, 32(1), 45–53.

https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-62552023000100005&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Sánchez Pacheco, E. A., Hurel Sotomayor, C. G., & Aguirre Benalcázar, M. C. (2022).

Motivación laboral: una mirada desde los incentivos a los trabajadores de la ciudad de Machala en Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(4–1), 462–473.

<https://doi.org/10.33386/593dp.2022.4-1.1243>

Sánchez, S. (2014). Estrategias de liderazgo y su incidencia en el desempeño profesional de las secretarías de la universidad técnica del norte en el año 2014. *European Journal of Endocrinology*, 171(6), 727–735.

Santos, A. S., Reis Neto, M. T., & Verwaal, E. (2018). Does cultural capital matter for individual job performance? A large-scale survey of the impact of cultural, social and psychological capital on individual performance in Brazil. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(8), 1352–1370.

<https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2017-0110>

Sapién-Aguilar, A. L., Gutiérrez-Diez, M. D. C., Piñón-Howlet, L. C., & Araiza-Zapata, P.

A. (2016). Performance evaluation thru the 360 degrees method & by evaluation factors in a Mexican company. *Publicaciones de La Facultad de Educacion y Humanidades Del Campus de Melilla*, 46, 13–29.

Saraswati, K. D. H., & Pertiwi, M. S. N. D. (2020). Work Performance: the Impact of Work Engagement, Psychological Capital, and Perceived Organizational Support. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, Dan Seni*, 4(1), 88.

<https://doi.org/10.24912/jmishumsen.v4i1.7992.2020>

- Sauro, J., & Lewis, R. J. (2012). Quantifying the user experience: practical statistics for user research by Jeff Sauro and James R. Lewis. In *DL.Acm.Org* (Vol. 38, Issue 1).
https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/2413038.2413056?casa_token=eJqR7mWbspIAAAA:0BnizGhclY138Ux7Hyq2hD6C6bXKvzDNVqDPG0aCfDgvjHOIzzGvdHxvw58ASuMbcALm4xxE3Bcg
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? *Employee Engagement in Theory and Practice*, 15–35. <https://doi.org/10.4324/9780203076965-10>
- Sierra, J. (1989). El liderazgo un desempeño efectivo. *Revista de Las Fuerzas Armadas*, 130, 53–63. <https://doi.org/10.25062/0120-0631.3181>
- Soares, S. (2015). *El liderazgo autocrático y el clima laboral*. 151, 10–17.
- Sougui, A. O., Bon, A. T., & Hassan, H. M. H. (2015). The Impact of Leadership Styles on Employees' performance in Telecom Engineering companies Related papers. *Aust. J. Basic & Appl. Sci.*, 7(3), 1–14.
- The University of Utah. (2021). *Chi-Square - Sociology 3112 - Department of Sociology - The University of Utah*. <https://soc.utah.edu/sociology3112/estimation.php>
- Torres, M., Vásquez, M., & Gonzáles, B. (2018). El liderazgo estratégico moderno y el mejoramiento del desempeño del capital humano. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 13, 10–27.
- Varela, N. D., & Macías, C. J. (2018). Perception of transformational leadership style and its effectiveness on virtual work-teams (VWT). A literature review in the organizational context. *Espacios*, 39(48).
- Vázquez, A. (2004). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *Geburtshilfe Und Frauenheilkunde*, 64(9), 900–911. <https://doi.org/10.1055/s-2004-821050>
- Vega, C., & Zavalía, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (mlq*

forma 5x corta) de b. Bass y b. Avolio al contexto organizacional chileno.

https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/106405/vega_c.pdf?sequenc

Vera, C., Tenesaca, F., Barco, D., Vélez, D., & Muñoz, J. (2022). *Boletín Técnico N°01-2022-IPC*. 1–17. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2022/Enero-2022/Boletín_técnico_01-2022-IPC.pdf

Anexos

ENTREVISTA EMPRESA D'FRANLU

Entrevistador 1

Vamos a obtener el título de licenciado de administración de empresas. El día de hoy venimos a hacerte una pequeña entrevista con el objetivo de obtener datos para realizar una escala cualitativa, tanto cualitativa como cuantitativa, para obtener resultados y saber cómo podríamos ayudar a la empresa a que mejore tanto el liderazgo como su desempeño laboral.

Entrevistador 2

Entonces vamos a empezar con una dimensión que viene a ser la comunicación dentro de la parte de liderazgo.

Para esto vamos a calificar de la siguiente manera, tú me vas a responder del 1 al 5, donde 1 va a ser muy mal, 2 mal, 3 regular, 4 bien y 5 muy bien.

Estas preguntas no les vamos a dar a nadie, ni a tu jefe, ni a nadie, nadie obtiene esto. Todo es anónimo.

Entrevistador 1

Sí, todo es anónimo. De acuerdo. Así que desahoga. Y comenzar.

Entonces la primera dimensión es comunicación y vamos a calificar dos indicadores. Ya, la primera pregunta dice, ¿cómo calificaría su capacidad de comunicarse de forma clara y eficaz con diferentes personas o grupos?

Desaparecido en combate. Tú fueras jefe.

Entrevistado

Si. Sí, yo fuera jefe. Ajá. Bueno, muy bien, 5.

Entrevistador 2

Ya, nos dijiste que muy bien, que sería un 5. Sí.

Entrevistador 1

La siguiente pregunta dice, ¿cómo calificaría su capacidad de que sus compañeros escuchen con atención? ONU 3. ¿Un 3? Es algo regular. Y la última pregunta de esta dimensión es, ¿cómo ha abordado?

Entrevistador 2

El respeto y la creación de una buena cultura laboral en situación de tensión.

Sí. ¿Tienes alguna duda, pregunta dentro de esto o algo que tengas como tú para mejorar dentro de tus trabajadores?

Entrevistado

Eso de cómo llamar la atención a los chicos. Ya, ¿por qué sería esto?

Entrevistador 2

Porque, o sea, por ejemplo, hoy hablamos del tema. Yo que sé, no hay que dejar eso de lado Ok, ese día, entonces me perdí el otro día y ya.

Entrevistado

Sí. No tienen, faltaría quizás un poco hasta de reflexión. Ajá. Para que tomen conciencia. Conciencia. Está listo.

Entrevistador 1

Este es lo que es el apartado de dimensión, de comunicación. Basamos a lo que es influencia. Son dos preguntas. La primera dice, ¿qué medidas ha tomado para motivar a sus seguidores a lograr los objetivos propuestos?

Puede ser, respondernos, alguna medida que hayan tomado, por ejemplo, para cumplir el objetivo. No les invitamos. ¿No hay archivos? No les invitamos, no les multan

Entrevistado

Por ejemplo, aquí en la empresa siempre ha trabajado, cuando ya reiteran si se les aplica una multa del 10% que son 45 dólares, bueno.

Entrevistador 2

Pero que opinas que estas medidas están bien, muy mal, mal, bien, regular.

Entrevistado

Bien porque se hace una vez al año, ah una vez al año, no entiendo, entonces ahora quieren hacer más seguido.

Entrevistador 1

Listo, ¿cómo considera que ha hecho frente a los cambios imprevistos que ha surgido con el tiempo? Por ejemplo, esto es de influencia, ¿cómo considera que está frente a un cambio?

Entrevistado

Por ejemplo, ¿muchos clientes en un solo día?

Entrevistador 1

Entonces, ¿cómo reaccionan? bien los trabajadores o no reaccionan bien.

Entrevistado

No, si reaccionan bien, si hay solución, si pueden resolver, bien en doble.

Entrevistador 2

¿Entonces sería un bien?

Entrevistado

Sí, bien.

Entrevistador 1

Listo. Dentro del apartado de influencia, por si acaso tú algo que digas eso, por ejemplo, que tengan que implementar más multas o quizás, yo que sé, alguna capacitación

para estos casos que dijo mi compañera de que en caso de que exista alguna avería o quizás algún imprevisto fuera de lo común. ¿Crees que es necesaria una capacitación?

Entrevistado

¿Para eso? La verdad es que sí, hemos tenido varias capacitaciones de todo tipo de cosas, pero si es necesario, si se encarga, entonces, creo que no.

Entrevistador 1

¿No? Listo. Sí. Dentro de lo que viene a ser el apartado de inspiración, ¿cómo calificaría? soporte dentro de un equipo de trabajo?

Entrevistado

Cinco.

Entrevistador 2

¿Cinco? Listo.

Entrevistador 1

Aquí también tenemos la pregunta que dice ¿cómo calificaría su capacidad? ¿Para ser un líder positivo y de éxito? Son todos los días positivos o si hay días que viene, ¿cómo queda?

Entrevistado

No, si hay días.

Entrevistador 2

Por ejemplo, dentro de la empresa, ustedes ya manejan un cierto número de empleados. Es conocido como el minuto de relajación o que tienen que. Las fases activas.

Entrevistado

Las fases activas. Si si si.

Entrevistador 1

¿Sí realiza?

Entrevistado

Si.

Entrevistador 2

Entonces, ¿cómo lo calificarías?

Entrevistado

Bien.

Entrevistador 1

Sí. Y por parte de tus compañeros, ¿cómo lo ven? A veces no colaboran.

Entrevistado

Ay, sí, no, ¿para qué? Pero sí les sirve, o sea, al final terminan colaborando, sí.

Entrevistador 1

O sea, por ejemplo, tú calificas que por tu parte es algo positivo, pero quizás algunos de tus compañeros no saben. Es una pérdida de tiempo. Ajá, ya. Ay, ¿cómo calificarías? ¿Cuánto?

Entrevistado

Un tres.

Entrevistador 2

¿Tres? Sí.

Entrevistador 1

Dentro de lo que viene a ser la capacidad de trabajar en equipo, ¿cómo calificaría su capacidad para trabajar en equipo?

Entrevistado

Un cuatro.

Entrevistador 1

Un cuatro. ¿Y por parte del resto de compañeros?

Entrevistado

Un cuatro. Listo. Sí.

Entrevistador 2

Vamos a la dimensión de estrategia. Aquí tenemos lo que son tres preguntas. la primera dice, ¿cómo calificaría su amabilidad para escuchar las opiniones de los demás y tomar decisiones estratégicas?

Entrevistado

Un cuatro. Un cuatro.

Entrevistador 2

¿Cómo calificaría su interés por conocer las necesidades que tienen sus compañeros de equipo?

Entrevistado

Un cuatro. Sí.

Entrevistador 1

Aquí tenemos que hacer un pequeño paréntesis. Por ejemplo, ustedes como trabajadores también han solicitado en algún momento, yo que sé, algún incentivo por cumplir ciertos días o alternativas. ¿Ciertas metas, presupuestos?

Entrevistado

No, no hemos pedido nada, pero, por ejemplo, recién hablamos con el abogado, pero recién hubo la charla y nos informaron bien. Entonces hoy nos van a cancelar los feriados y ahora ya todos están felices. Claro, por ejemplo, hoy está feriado. Ajá, entonces.

Entrevistador 2

Entonces se supone que hoy deberían pagarles el doble de lo del viernes.

Entrevistado

Exacto. Ajá. Entonces el abogado viene y nos informa bien y sí nos van a cancelar los feriados. Ah, listo.

Entrevistador 1

Por ejemplo, Y ¿tienen? comisiones? O sea, dependiendo de cuánto se venden al día.

Entrevistado

No.

Entrevistador 1

Por ejemplo, entonces ustedes se manejan con un sueldo yo que sé básico. Básico. Para todos y no existe quizás la oportunidad de que ustedes crezcan a nivel salarial.

Entrevistado

Ajá, no. Todos ganamos por igual y todos hacemos todo. Pero ahí sí podría haber. Y si hay días que vendes más y otros menos. O sea, si el mes, el anterior llegaron una cuota que el anterior mes no llegaron. No hay comisiones por su parte.

Entrevistador 2

Otra parte podría ser, ¿manejan con el empleado del mes o algo? ¿similar?

Entrevistado

Ya, eso también toca corregir. Claro, eso toca corregir. Ahí se falla ya.

Entrevistador 2

Serie como incentivo. Sí, incentivo te falta bastante.

Entrevistado

Sí.

Entrevistador 1

Sí. Vamos con el último apartado que es para liderazgo, que es, ¿crees que puedes asumir la responsabilidad y el liderazgo necesarios para alcanzar un objetivo a largo plazo? Aquí tenemos que ver, por ejemplo, si te sientes tú capacitado o te sientes quizás con la motivación de hacerlo, pero quizás no tengas a veces el conocimiento por falta de capacitación. ¿No? Entonces dices, yo quiero ser líder, pero mis jefes a veces no me abren la puerta.

Entrevistado

Ah, sí. cuatro, porque sí todos nos enseñan todo.

Entrevistador 1

Listo. Sí. ¿Qué tan capaz eres de gestionar los recursos adecuados para cumplir objetivos a largo plazo?

Entrevistado

Si cuatro. Sí.

Entrevistador 2

Aquí, ¿cómo se están manejando dentro de la empresa?

Entrevistado

Eh, nos dan un presupuesto arriba en planta y destinamos, yo que sé, unos 500 dólares. Entonces, las compras deben rendir por tanto tiempo.

Entrevistador 2

Sí. ¿Eso se hace en cargo ustedes mismos como empleados o se hace en cargo de alguien?
No. Se hace la administradora.

Entrevistado

Ah, la administradora.

Entrevistador 2

Listo.

Entrevistado

Ella pide y sube facturas, eh, reemplaza todo con facturas y vuelve a darle un capital. para cierto tiempo y vuelves a formar.

Entrevistador 1

Y la última pregunta, ¿cómo considera su capacidad para enseñar y orientar a sus compañeros?

Entrevistado

Un tres.

Entrevistador 1

¿Un tres? ¿Por qué motivo?

Entrevistado

No sé, a veces siento que no soy muy buena para hablar. Que no me entienden.

Entrevistador 1

Sí, ajá, y sí, eso. Bueno, listo. Ahorita te va a hacer mi compañera también unas pequeñas preguntas que es el desempeño laboral, ¿ya?

Entrevistador 2

La primera es cómo se desempeñan en sus tareas. Por ejemplo, ¿los trabajadores se controlan y planifican las actividades?

Entrevistado

Si.

Entrevistador 2

¿Sí? ¿Cuánto? ¿Un cuatro?

Entrevistado

Un cuatro, sí.

Entrevistador 2

Sí. La siguiente es su forma de productividad. ¿Los trabajadores cumplen las actividades designadas dentro del tiempo solicitado o no? ¿O se demoran?

Entrevistado

Un tres. Sí, nos demoramos un tres.

Entrevistador 2

Sí. ¿Los empleados trabajan bien en equipo? Sí, eso sí. ¿Está usted satisfecho con los resultados entregados por sus trabajadores?

Entrevistado

Si.

Entrevistador 1

¿Sus trabajadores reciben una compensación extra por el cumplimiento puntual de su tarea?

Entrevistado

Si.

Entrevistador 1

¿Los trabajadores reciben un reconocimiento por destacarse en su trabajo?

Entrevistado

No,

Entrevistador 2

¿Existe interés en el desempeño laboral?

Entrevistado

Si.

Entrevistador 2

¿Existe interés por parte de los trabajadores en resolver problemas ajenos a sus responsabilidades?

Entrevistado

Si. Si.

Entrevistador 2

¿Un tres o cuatro?

Entrevistado

Un cuatro, porque así no se ha de pintar, ellos pintan. Así no se ha de clavar, ellos clavan. Así no se ha de mover, ellos hacen. Sí.

Entrevistador 1

¿Cuándo asignan tareas adicionales a sus trabajadores, las aceptan con gusto?

Entrevistado

Si. Un cuatro.

Entrevistador 2

¿Cómo describiría la participación de sus trabajadores en las reuniones de trabajo?

Entrevistado

Un tres. ¿Sí cuesta a veces? Sí, no. No colaboran más que todo, no hablan.

Entrevistador 2

O sea, no tienen interés.

Entrevistado

No, no hablan ahorita. Pero después están. Tienen que haber dicho esto.

Entrevistador 1

¿Cómo calificaría el rendimiento laboral de sus empleados?

Entrevistado

Un cuatro.

Entrevistador 1

¿Los empleados proponen soluciones efectivas a problemas generados en el trabajo?

Entrevistado

Si.

Entrevistador 2

¿Qué estrategias propone usted para mejorar el desempeño de sus trabajadores? ¿Desempeño laboral?

Entrevistado

Estrategias propongo yo como...

Entrevistador 2

Sí, o sea, como para solucionar que haya mejor desempeño laboral, que te escuchen, que entreguen rápido los pedidos.

Entrevistado

Si. Yo creo que estrategias no serían, como les digo, es si no, multa.

Sí, un dos pongamos. Estrategias, así de decir, ve, vamos a... ¿Cómo tú dices incentivarse? O sea, lo que sí y si no, multas. Ah, sí.

Entrevistador 2

¿Asigna tareas con un nivel de complejidad alto para que sus empleados mejoren sus actividades?

Entrevistado

Si.

Entrevistador 2

¿Brinda a sus trabajadores capacitaciones para que mantengan conocimientos actualizados en su área de trabajo?

Entrevistado

Si.

Entrevistador 2

¿Los trabajadores tienen la confianza de acudir a usted cuando se presenta un problema?

Entrevistado

Si.

Entrevistador 1

¿Los trabajadores le han comunicado quejas o problemas ocurridos en su área de trabajo?

Entrevistado

No lo entiendo.

Entrevistador 1

¿Los trabajadores le comunican las quejas o los problemas que hayan ocurrido en su jornada laboral?

Entrevistado

Un tres, porque a veces se tapan, se cubren.

Entrevistador 1

¿Cómo recibe usted una queja por parte de sus trabajadores ¿Ha percibido usted que los trabajadores se enfocan más en los aspectos negativos que en los positivos que presentan en la empresa? ¿Cómo le califican?

Entrevistado

Del uno, o sea, si es que siempre solo se quejan de que está malo, de que nada de eso y que no hay un aspecto positivo para trabajar aquí, pues sería un malo.

No, uno.

Entrevistador 2

Uno, claro. Ah, está bien. Y si es que es positivo y si están siempre como que, no, sí vamos a poder, vamos a salir. adelante.

Entrevistado

Cuatro. Porque aquí, por ejemplo, pienso que ustedes trabajan, o sea, por, o sea, por decirlo así, por su día a día, ya, pero no es por decirlo mañana o este mes quiero, como decíamos, acumular yo que sea un sueldo de unos sesientos, por lo cual me voy a destacar del resto de mis compañeros. Sí, pero son positivos los chicos, siempre están Ellos siempre buscan.

Entrevistador 2

Dice, ¿los trabajadores se establecen en áreas de trabajo que deberían estar más concentrados?

Entrevistado

Sí.

Entrevistador 2

Eso sería todo.

Y, por ejemplo, o sea, podemos ver breves rasgos que existen quizás dentro de la empresa. un liderazgo, pero como dijiste tú... Que es muy muy básico de liderazgo, o sea, que no hay ese liderazgo que tú puedas, es decir, voy a transformar a mi empresa. O sea, que es muy a la experiencia.

Entrevistado

Sí, es una experiencia. Y, y por ende, por ejemplo, se ve afectado, aunque en cierta parte lo que viene a ser el desempeño laboral, porque, por ejemplo, si existe el IDE y dentro de las personas o cabezas de la empresa se diría que este IDE motivo a los trabajadores con el objetivo de que ellos se desempeñen.

Entrevistador 1

O sea, se desempeñen laboralmente, pero luego van a ser reconocidos o van a tener sus incentivos, pues quizás sería otra historia. El triple de desempeño.

Entrevistado

Exacto. Si. Otra historia.

Entrevistador 1

Bueno, te agradecemos mucho por esta entrevista y, pues, estaremos cualquier cosa en contacto.

Entrevistado

Si. Gracias. Igualmente.

Cronograma de actividades

SEMANAS MES / AÑO	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Definición del tema de investigación																																												
Aprobación del tema de Investigación																																												
Desarrollo del Anteproyecto de Investigación																																												
Capítulo 1. El problema																																												
1.1 Planteamiento del problema																																												
1.2 Antecedentes																																												
1.3 Objetivos																																												
1.4 Justificación																																												
Capítulo 3. Marco Metodológico																																												
3.1 Descripción del área de estudio o grupo de estudio																																												
3.2 Enfoque y tipo de investigación																																												
Capítulo 3. Marco Referencial																																												
3.1 Marco Teórico																																												
3.2 Marco Legal																																												
Capítulo 4. Resultados y Discusión																																												
4.1 Resultados																																												
4.2 Discusión																																												
Capítulo 5. Propuesta																																												
Conclusiones y Recomendaciones																																												
Conclusiones																																												
Recomendaciones																																												
Presentación del Informe Final																																												

Recursos y Presupuestos

Recursos Humanos

Para la realización del caso de estudio se ha decidido que no se necesita un presupuesto, ya que se cuenta con la ayuda de un director, un tutor y dos docentes que servirán como guías para el avance de la investigación, cabe recalcar que se designará un docente en séptimo nivel de carrera y otro docente en octavo nivel de la carrera. En efecto para este caso de estudio se cuenta con dos investigadores.

Ver Tabla 1

Tabla 1: Recursos Humanos

RECURSOS	VALOR USD
<i>HUMANOS</i>	
Investigadores	\$000,00
Tutor	\$000,00
Docente (Séptimo Semestre)	\$000,00
Docente (Octavo Semestre)	\$000,00
Director	\$000,00
TOTAL	\$000,00

Nota: Autoría Propia

Recursos Materiales

Con respecto a los recursos materiales se muestra a continuación una tabla sobre el presupuesto del caso de estudio, considerando suministros y materiales, fotocopias, servicios de tecnología y movilización.

Tabla 2: Recursos Materiales

<i>MATERIALES</i>	
SUMINISTROS Y MATERIALES	\$168.00
Hojas de papel bon	\$30,00
Fotocopias	\$30,00
Carpetas	\$8,00
Tinta para impresora	\$100.00
SERVICIOS	\$250.00
Internet	
MOVILIZACION	\$150.00
Transporte y movilización	\$150.00
TECNOLÓGICOS	\$50.00
Mouse	\$30.00
Teclado	\$20,00
TOTAL RECURSOS MATERIALES	\$618.00

Instrumentos

Encuesta

I Información general														
a. Edad:	18 a 24 () 25 a 31 () 32 a 38 () 39 a 50 () más de 50 ()													
Instrucciones: Lea cuidadosamente y marque con una X, la respuesta que considere más adecuada.														
I. Liderazgo														
			Escala semicuantitativa (1) Muy Mal (2) Mal (3) Regular (4) Bien (5) Muy Bien											
DIMENSIÓN	INDICADOR	Nº	PREGUNTA											
Comunicación	Capacidad de comunicación efectiva	1	¿Cómo calificaría su habilidad para comunicarse de modo efectivo con los demás?					1	2	3	4	5		
		2	¿Cómo calificaría su facilidad para explicar sus opiniones y sentimientos de manera clara a los demás?											
	Creación de un ambiente de respeto y buenas relaciones interpersonales.	3	¿Cuál es su capacidad para crear un ambiente de respeto?											
		4	¿Cómo mediría su facilidad de adaptarse a la forma de trabajo de sus compañeros y encontrar soluciones en conjunto?											
Influencia	Capacidad de motivación de los seguidores	5	¿Cómo mediría su compromiso con el logro de los objetivos de la organización?											
		6	¿Cuál es su reacción ante los cambios repentinos dentro de la empresa?											
		7	¿Cómo calificaría su nivel de trabajo en situaciones de presión?											

	Capacidad de adaptación a los cambios	8	¿Cómo calificaría su capacidad para entender nuevas ideas u opiniones de sus compañeros?										
Inspiración	Imagen de un líder positivo y de éxito	9	¿Cómo calificaría su capacidad de ser un líder positivo y de éxito?										
	Capacidad de trabajar en equipo y escuchar las opiniones de los demás	10	¿Cómo calificaría su capacidad de escuchar las opiniones de sus compañeros?										
Estrategia	Capacidad de tomar decisiones estratégicas	11	¿Cómo calificaría su facilidad para implementar, iniciar y llevar a cabo estrategias de éxito?										
	Capacidad de implementar estrategias exitosamente	12	¿Cómo calificarías tu habilidad para tomar decisiones estratégicas?										
Orientación a la calidad	Capacidad para asumir la responsabilidad y el liderazgo	13	¿Cómo mediría su capacidad para asumir nuevas responsabilidades en la organización?										
	Visión a largo plazo de lo que se quiere lograr	14	¿Cómo evaluarías tu habilidad para liderar un equipo?										
		15	¿Cómo calificaría su nivel de cumplir con nuevas metas que quiere alcanzar la organización?										
II. Desempeño Laboral													
DIMENSIÓN	INDICADOR	Nº	PREGUNTA										
			Escala semicuantitativa 1=nunca; 2= Rara vez; 3= A veces; 4= A menudo; 5= Frecuentemente	1	2	3	4	5					
	Procedimientos	16	¿Logré planificar mi trabajo para que se hiciera a tiempo?										

El desempeño de la tarea	Productividad	17	¿Cumplí con todo lo planificado en mi jornada laboral?											
		18	¿Obtuve los resultados que debía conseguir en mi trabajo?											
		19	¿Fui capaz de realizar bien mi trabajo con un mínimo de tiempo y esfuerzo?											
		20	¿Se establecieron prioridades en mi puesto de trabajo?											
		21	¿La colaboración con los demás fue muy productiva?											
		22	¿Me esforcé lo necesario para cumplir todas mis actividades asignadas?											
Rendimiento contextual	Resultados	23	¿Cuándo había un problema tome la iniciativa para resolverlo, a pesar de no ser mi responsabilidad?											
		24	¿Si me ofrecen una tarea adicional la tomé?											
		25	¿Empecé nuevas tareas yo mismo, cuando las anteriores estaban terminadas?											
		26	¿Acepté tareas de trabajo desafiantes, cuando estaban disponibles?											
		27	¿Me esforcé por mantener actualizados mis conocimientos laborales?											
		28	¿Propuse soluciones creativas a nuevos problemas?											
		29	¿Participo activamente en las reuniones de trabajo?											
		30	¿Busque nuevas formas de mejorar el rendimiento en el trabajo?											

		3 1	¿Se resolver rápidamente las situaciones difíciles y los contratiempos?									
Comportamiento laboral contraproducente	Hábitos del trabajador	3 2	¿Me quejo de asuntos sin importancia en el trabajo?									
		3 3	¿Hice que los problemas fueran mayores de lo que eran en el trabajo?									
		3 4	¿Me centré en el aspecto negativo de una situación laboral, en lugar de en los aspectos positivos?									
		3 5	¿Me quejo constantemente con mis compañeros sobre aspectos negativos de mi puesto de trabajo?									
		3 6	¿Hablé con personas ajenas a la organización sobre los aspectos negativos de mi trabajo?									
		3 7	¿Conseguí liberarme de una tarea laboral con facilidad?									
		3 8	¿A veces no hago nada, cuando debería haber estado trabajando?									

Entrevista

I. Datos personales				
	Nombre: _____			
	Profesión: _____			
	Cargo: _____			
I. Liderazgo				
			Escala semicuantitativa (1) Muy Mal (2) Mal (3) Regular (4) Bien (5) Muy Bien	
DIMENSIÓN	INDICADOR	Nº	PREGUNTA	
Comunicación	Capacidad de comunicación efectiva	1	¿Cómo calificaría su capacidad de comunicarse de forma clara y eficaz con diferentes personas o grupos?	
		2	¿Cómo calificaría su capacidad de que sus compañeros escuchen con atención?	
	Creación de un ambiente de respeto y buenas relaciones interpersonales.	3	¿Cómo ha abordado el respeto y la creación de una buena cultura laboral, en situaciones de tensión?	
Influencia	Capacidad de motivación de los seguidores	4	¿Qué medidas ha tomado para motivar a sus seguidores a lograr los objetivos propuestos?	
	Capacidad de adaptación a los cambios	5	¿Cómo considera que ha hecho frente a los cambios e imprevistos que han surgido con el tiempo?	
Inspiración		6	¿Cómo calificaría su aporte dentro de un equipo de trabajo?	

	<i>Imagen de un líder positivo y de éxito</i>	7	<i>¿Cómo calificaría su capacidad de ser un líder positivo y de éxito?</i>	
	<i>Capacidad de trabajar en equipo y escuchar las opiniones de los demás</i>	8	<i>¿Cómo calificaría su capacidad de trabajar en equipo?</i>	
<i>Estrategia</i>	<i>Capacidad de tomar decisiones estratégicas</i>	9	<i>¿Cómo calificaría su habilidad para escuchar las opiniones de los demás y tomar decisiones estratégicas?</i>	
	<i>Capacidad de implementar estrategias exitosamente</i>	1 0	<i>¿Cómo calificaría su interés por conocer las necesidades que tienen sus compañeros de equipo?</i>	
		1 1	<i>¿Cómo calificaría su habilidad para implementar nuevas estrategias dentro de la organización?</i>	
<i>Orientación a la calidad</i>	<i>Capacidad para asumir la responsabilidad y el liderazgo</i>	1 2	<i>¿Crees que puedes asumir la responsabilidad y el liderazgo necesarios para alcanzar un objetivo a largo plazo?</i>	
	<i>Visión a largo plazo de lo que se quiere lograr</i>	1 3	<i>¿Qué tan capaz eres para gestionar los recursos adecuados para cumplir objetivos a largo plazo?</i>	
		1 4	<i>¿Cómo considera su capacidad para enseñar y orientar a sus compañeros?</i>	
<i>II. Desempeño Laboral</i>				
DIMENSIÓN	INDICADOR	N	PREGUNTA	
		o		

El desempeño de la tarea	Procedimientos	1 5	<i>¿Se controlan y planifican las actividades de los trabajadores?</i>	
	Productividad	1 6	<i>¿Los trabajadores cumplen con las actividades designadas dentro del tiempo solicitado?</i>	
		1 7	<i>¿Los empleadores trabajan bien en equipo?</i>	
		1 8	<i>¿Está usted satisfecho con los resultados entregados por sus trabajadores?</i>	
		1 9	<i>¿Sus trabajadores reciben una compensación extra por el cumplimiento puntual de sus tareas?</i>	
		2 0	<i>¿Los trabajadores reciben un reconocimiento por destacarse en su trabajo?</i>	
Rendimiento contextual	Resultados	2 1	<i>¿Existe interés por parte de los trabajadores en resolver problemas ajenos a sus responsabilidades?</i>	
		2 2	<i>Cuando asigna tareas adicionales a sus trabajadores, ¿Las aceptan con gusto?</i>	
		2 3	<i>¿Cómo describiría la participación de sus trabajadores en las reuniones de trabajo?</i>	
		2 4	<i>¿Cómo calificaría el rendimiento laboral de sus empleados?</i>	
		2 5	<i>¿Los empleados proponen soluciones efectivas a problemas generados en el trabajo?</i>	
		2 6	<i>¿Qué estrategias propone usted para mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores?</i>	
		2 7	<i>Asigna tareas con un nivel de complejidad alto para que sus empleados mejoren sus habilidades.</i>	
		2 8	<i>¿Brinda a sus trabajadores capacitaciones para que mantengan conocimientos actualizados de acuerdo a su área de trabajo?</i>	
		Comportamiento laboral contraproducente	Hábitos del trabajador	2 9
3 0	<i>¿Los trabajadores le han comunicado quejas o problemas ocurridos en su área de trabajo?</i>			

		3	<i>¿Cómo recibe usted una queja por parte de los trabajadores?</i>	
		1		
		3	<i>¿Ha percibido usted que los trabajadores se enfocan más en los aspectos negativos que en los positivos que se presentan en la empresa?</i>	
		2		
		3	<i>¿Los trabajadores establecen conversaciones en áreas de trabajo que deberían estar más concentrados?</i>	
		3		

Evaluación de Desempeño 360°

Nombres y Apellidos del evaluado	Puesto del evaluado				
Nombres y Apellidos de quien evalúa	Puesto de quien evalúa				
Periodo de evaluación	0	Cliente I-E	Auto E.		
	Indicar con una "X" el nivel organizacional				
Funciones Específicas					
Conocimiento del Área de Trabajo	Calificación				
	1	2	3	4	
Es responsable en el cumplimiento de sus tareas asignadas					
La planificación de sus tareas es organizada					
Cumple con efectividad sus tareas					
Logra los objetivos y metas planteados en su área de trabajo					
Tiene conocimiento del Área de Trabajo					
Está al tanto de los objetivos a corto y largo plazo					
Se considero su experiencia laboral					
Has evaluado a tus compañeros, jefes y/o superiores					
Comportamientos					
Actúa con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales respetando las políticas organizacionales					
Muestra honestidad incluso en situaciones difíciles					
Brinda un trato digno y tolerante a todos los miembros de la organización					
Siente como propios los objetivos de la organización					
Considera que es capaz de cooperar con los demás y trabajar en equipo					

Tiene la capacidad de comunicar, escuchar y exponer aspectos con claridad				
Toma iniciativa y se anticipa a futuros hechos por medio de acciones concretas				
Entiende y conoce todo lo relacionado a su área de trabajo				
Cumple con las metas establecidas al realizar una tarea lográndolas exitosamente				
Cumple con la habilidad para orientar, motivar, fijar objetivos e inspirar confianza, brindando la retroalimentación				
Cuida su apariencia e higiene				
Es ordenado y limpio con su área de trabajo				
Asiste con puntualidad a su jornada laboral como en otras situaciones que lo ameriten				
Sabe en qué consiste una evaluación de desempeño				
Está de acuerdo en que una evaluación de desempeño es fundamental para el crecimiento de la empresa				
Se autoevalúa frecuentemente				
La toma de decisiones es acertada y oportuna				
Existe un documento que registre la productividad de los empleados				
Ha obtenido un reconocimiento por su rendimiento laboral				
La información dada al cliente es clara y concisa				
Transmite principios éticos				
Su comportamiento es respetuoso y cordial en cuanto a los requerimientos del cliente				
Cumple con las exigencias de su puesto de trabajo				
Existe un buzón de felicitaciones del cliente, hacia los trabajadores				
Comportamientos con las personas				
Es claro y preciso al momento de expresarse				
Trata a sus compañeros con el debido respeto y por su nombre				

Respeto opiniones de las demás personas				
Sabe comunicarse de forma asertiva en situaciones delicadas				
Sabe escuchar a las personas sin interrumpir				
Las sugerencias que realiza son para mejorar el trabajo, sin fin de una burla				
Sabe liderar a su equipo de trabajo para cumplir sus tareas eficazmente				
Motiva a su equipo de trabajo				
Se relaciona de manera respetuosa con los superiores inmediatos y no inmediatos				
Se relaciona de manera cortés con sus compañeros de trabajo				
Practica con sus compañeros de trabajo los valores dentro y fuera de la empresa				
Obtuvo su actual puesto de trabajo por su desempeño laboral				
El jefe inmediato reconoce su esfuerzo laboral				
Está al tanto de las dudas de sus colaboradores y clientes				
Tiene la capacidad de recibir críticas de manera abierta con el propósito de aprovechar las mismas para mejorar				
Manifiesta una actitud positiva frente a los diferentes requerimientos que tenga el otro				
Propone soluciones imparciales frente a conflictos en el área de trabajo				
Estabilidad Emotiva				
Sabe resolver problemas que se presentan en la atención al cliente				
Controla de forma correcta sus emociones				
Es optimista con las tareas asignadas				
Es transparente con sus compañeros y clientes				
Se organizan charlas motivacionales				

Este interesado en actualizar sus conocimientos y especializarse				
Participa activamente en las capacitaciones del trabajo				
Expone ideas para mejorar su trabajo y el de sus compañeros				
Es Observador y sugiere ideas				
Existe retroalimentación de información en su puesto de trabajo				
Usa bien los recursos a cargo				
Incluye nuevos métodos y tendencias en los procesos de su área de trabajo				

Evidencia Fotográfica

Figura 1

Análisis de Información



Nota: Autoría Propia

Figura 2

Análisis de Información



Nota: Autoría Propia

Figura 3

Elaboración de la Encuesta



Nota: Elaboración Propia

Figura 4

Elaboración de la encuesta



Nota: Elaboración Propia

