



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
ILUMNO

Tesis para optar por el título de licenciatura:  
El liderazgo como elemento del éxito empresarial  
en Konfort Habitacional

Juan Pablo Carit Ortiz

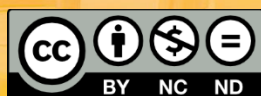
Universidad San Marcos

Escuela de Administración

Licenciatura en Administración

San José, Costa Rica

2020



*Dedicatoria*  
*A Jesucristo,*  
*Redentor del género humano,*  
*Rey del tiempo y de la historia.*

*Agradecimiento*

*A mi madre y padre, por hacerme el hombre que soy;*

*A Emilio Quirós, el amigo que me apoya en las batallas,*

*A Ricardo Cerdas, por toda su ayuda en esta investigación.*

Contenido	
Resumen .....	1
Palabras Clave .....	1
Introducción .....	2
1. Problema y propósito .....	4
1.1. Antecedentes.....	4
1.2. Formulación del problema de investigación y su sistematización.....	8
1.3. Justificación.....	9
1.4. Objetivos .....	10
1.4.1. Objetivo General.....	10
1.4.2. Objetivos específicos.....	10
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación.....	10
1.5.1. Alcances.....	10
1.5.2. Limitaciones .....	11
2. Marco teórico.....	13
2.1. Marco situacional.....	13
2.1.1. Antecedentes de la empresa .....	13
2.1.2. Análisis del entorno .....	14
2.2. Marco teórico.....	16
2.2.1. Antecedentes de la Investigación .....	16
2.2.2. Bases teóricas .....	16
2.2.3. Bases legales .....	26
2.2.4. Establecimiento de las variables.....	31
2.2.5. Definición de conceptos básicos.....	33
3. Marco Metodológico.....	40
3.1. Definición del enfoque metodológico y método de la investigación.....	40
3.2. Tipo de investigación .....	41
3.3. Método de la investigación .....	41
3.4. Diseño de la investigación .....	41
3.5. Sujetos y fuentes de la información .....	42
3.6. Instrumentos y técnicas utilizadas .....	42

Análisis de Datos .....	44
4. Análisis de datos.....	45
4.1. Preámbulo .....	45
4.2. Datos Generales.....	45
4.2.1. Sexo y tiempo laborado .....	45
4.3. Relación jefaturas y colaboradores.....	47
4.3.1. Su jefatura trabaja intensamente con usted siempre que sea necesario.....	47
4.3.2. Su jefatura trabaja con usted para hacer su trabajo sin invadir su territorio ni privarlo del reconocimiento por sus resultados .....	48
4.3.3. Su jefatura controla la tendencia que tienen las personas al relacionar el poder con la agresividad o la rabia. ....	49
4.3.4. Su jefatura permite una transmisión de experiencia y conocimientos entre el (ella) y usted sin que exista temor que sea superado .....	50
4.3.5. Su jefatura explica los problemas y trata de buscar soluciones en equipo ...	51
4.3.6. Elija aquellas que usted relaciona con su idea de líder o jefatura .....	52
4.4. Metas y su logro por medio del liderazgo.....	53
4.4.1. ¿La organización posee una misión y una visión clara que es expresada con frecuencia como objetivos primordiales por lograr? .....	53
4.4.2. Elija el tipo de liderazgo que describe a su jefatura y lo que consigue con ese tipo de acciones.....	54
4.4.3. Mi líder/jefaturas ejercen su función de animar, enseñar y promover de acuerdo con las metas que son planteadas .....	55
4.4.5. Considero que la forma en la que son expresadas las metas por mi líder/jefatura influyen en el éxito o el fracaso. ....	57
4.5. Influencia del liderazgo .....	58
4.5.1. Mi líder/jefatura se interesa por la forma en que realizo mi trabajo, me muestra como lo puedo mejorar y que otros enfoques puedo usar.....	58
4.5.2. Mi jefatura muestra un interés auténtico en mi trabajo, no solo como empleado sino como persona. ....	59
4.6. Acciones para transmitir pasión .....	62
4.6.1. ¿Cuál es medio utilizado para la comunicación organizacional? Considero que el canal utilizado para la comunicación organizacional es el medio apropiado y el mensaje puede llegar claro, objetivo e inequívoco. Indique el uso que tienen los canales de comunicación usados.....	62
4.6.2. Mi líder/jefatura es un apasionado por su trabajo y hace que todos nos contagiemos de esa pasión por lo que hace. ....	64

4.7.	Conclusiones liderazgo y uso del poder.....	66
4.7.1.	¿Considera que el liderazgo ejercido en su organización influye en el éxito o fracaso en los objetivos organizacionales desde su puesto (finanzas, ventas, etc.)? 66	
4.7.2.	¿Cuál de estos tipos de poder describe a su líder/jefatura? .....	67
5.	Conclusiones y recomendaciones.....	69
5.1.	Conclusiones .....	69
5.2.	Recomendaciones .....	71
6.	Propuesta .....	74
6.1.	Introducción.....	74
6.2.	Objetivos .....	74
6.2.1.	Objetivo General.....	74
6.2.2.	Objetivos específicos.....	74
6.2.	Acciones Concretas.....	74
6.3.	Recursos necesarios .....	76
6.4.	Cronograma.....	77
6.	Referencias bibliográficas .....	79
	Cuestionario .....	81

**Tabla de organigramas, tablas y gráficos**

<b>Organigrama 1</b>	12
<b>Tabla 1</b>	13
<b>Tabla 2</b>	30
<b>Tabla 3</b>	30
<b>Tabla 4</b>	31
<b>Tabla 5</b>	31
<b>Tabla 6</b>	32
<b>Gráfico 1</b>	43
<b>Gráfico 2</b>	44
<b>Gráfico 3</b>	45
<b>Gráfico 4</b>	46

<b>Gráfico 5</b>	47
<b>Gráfico 6</b>	48
<b>Gráfico 7</b>	49
<b>Gráfico 8</b>	50
<b>Gráfico 9</b>	51
<b>Gráfico 10</b>	52
<b>Gráfico 11</b>	53
<b>Gráfico 12</b>	54
<b>Gráfico 13</b>	55
<b>Gráfico 14</b>	56
<b>Gráfico 15</b>	57
<b>Gráfico 16</b>	58
<b>Gráfico 17</b>	59
<b>Gráfico 18</b>	60
<b>Gráfico 19</b>	61
<b>Gráfico 20</b>	61
<b>Gráfico 21</b>	62
<b>Gráfico 22</b>	63
<b>Gráfico 23</b>	64
<b>Gráfico 24</b>	65
<b>Tabla 7</b>	74
<b>Tabla 8</b>	75

## Resumen

El liderazgo es una de las variables más estudiadas en el desarrollo y el comportamiento de las organizaciones, distintos autores han postulado teorías desde ópticas complementarias entre sí, debido a esto no ha sido posible una teoría definitiva acerca de esta rama de las estructuras empresariales. Sin embargo, en esta investigación se aplican distintos enfoques para tratar de explicar el comportamiento en Konfort Habitacional, empresa en la cual se desarrolla.

El objetivo principal de este estudio es la influencia que ejerce el liderazgo en las organizaciones pequeñas, que han superado la etapa incipiente del comienzo y que han demostrado estabilidad en el mercado, existen investigaciones que se comparan, pero pocas en el ámbito costarricense, lo cual implica también una aplicación de las teorías en una cultura determinada.

Las respuestas recibidas muestran que en la empresa no se cuenta con un liderazgo según las teorías analizadas, podría decirse que existe un vacío no tanto en el poder como sí en la forma en que las jefaturas asumen la forma de comunicar las metas, la visión del futuro y los proyectos asumidos.

Con base en lo anterior se formulan una serie de conclusiones, recomendaciones y un plan de acción que permita resolver dentro de la organización los puntos de inflexión que dentro de la organización se observan. Es importante destacar que se debe comenzar a hacer cambios de lo contrario puede darse un deterioro progresivo.

## Palabras Clave

- Liderazgo
- Comunicación
- Visión



## Introducción

Las organizaciones como entes compuestos por personas están en constante búsqueda del mayor bien común, esta constante experiencia del logro de los objetivos debe ir acompañada de un liderazgo basado en la comunicación y en el entendimiento tanto de aquellos que lideran como de los que son liderados; para esto hace falta líderes que transmitan con pasión lo que creen acerca de lo que debe ser la empresa.

Tanto las jefaturas como los colaboradores deben estar en una sintonía hacia el futuro, mirándolo con visión; esta sencilla premisa podría ser la clave es esta investigación que se puede definir como una respuesta para las organizaciones que desean un crecimiento desde la aplicación de un liderazgo transformador, que corra por todas las partes de la organización, postulado por los teóricos del liderazgo.

En Konfort Habitacional se dedican a la construcción y remodelación de espacios públicos y privados, la planilla permanente de esta organización es el objeto de estudio; sus relaciones, formas de comunicarse, el poder ejercido, entre otras cuestiones.

En el Capítulo VI se presenta una propuesta derivada del análisis de los datos obtenidos, esta propuesta al aplicarse se espera una solución de carácter permanente, pero no definitiva para los problemas encontrados; debe destacarse que al comenzar cualquier proceso surgen nuevas interrogantes, por lo cual la propuesta es maleable, según surjan las nuevas circunstancias.

## Capítulo I

### Problema y propósito

## 1. Problema y propósito

### 1.1. Antecedentes

El liderazgo es un tema estudiado por diversidad de autores en distintos tiempos y bajo distintos conceptos, hasta puede decirse que se ha estudiado el liderazgo desde otra perspectiva, desde el poder, los cambios históricos, sociales y económicos más fuertes han sido llevados a cabo por líderes capaces de transmitir con pasión sus ideas, el campo empresarial es uno de muchos de los campos en los cuales puede mencionarse el liderazgo como un punto de inflexión.

Existen estudios llevados a cabo en instituciones y empresas en Costa Rica que mencionan el liderazgo como ese punto clave, se mencionarán 3 realizadas en la Universidad Estatal a Distancia, donde se mencionan aspectos conclusivos que se desean tomar como antecedente nacional.

- Tesis sobre el estudio del clima organizacional (Karen Picado Solano, 2017), donde se evidencia que la posibilidad de los ascensos no es un factor determinante sobre la motivación del personal, los colaboradores se sienten implicados por el trabajo en equipo, el apoyo y la solidaridad que reciben tanto de sus compañeros como de sus superiores.
- Tesis sobre el liderazgo y el efecto en el desempeño (Kathia Brenes Poveda, 2019), donde se concluye que la aplicación del liderazgo, tanto el negativo como el positivo influyen, no solo en la vida laboral de los colaboradores, sino también en la vida personal, generando, dependiendo del estilo ejercido, desde motivación, compromiso e influencia positiva en el entorno hasta frustración, estrés, enfermedades y ausentismo.
- Tesis sobre el análisis organizacional (Yesenia Morales Mora, 2017), en el cual a las jefaturas no les interesa en absoluto la motivación de sus colaboradores, solo interesa el trabajo, lo que influye de manera negativa en

la motivación que se posee para trabajar, no hay incentivos lo que aumenta el grado de insatisfacción.

En el ámbito académico internacional también se han realizado trabajos de investigación relacionados con el liderazgo, se mencionan 3 de distintas universidades:

- Tesis sobre un liderazgo ético, de la Universidad de Puerto Rico (Luis Carlos Gutiérrez Blanco, 2003), en la que se concluye que la ética es determinante en el ejercicio del liderazgo, que puede ser un rasgo aprendido o en la mayoría de los casos depende de las circunstancias familiares que desembocan en personas con mejores habilidades sociales.
- Tesis sobre el liderazgo en las organizaciones familiares, de la Pontificia Universidad Católica del Perú (Sofy Rodríguez Villanueva y Luis Rojas Cusi, 2019), en ella se concluye la importancia de tener líderes que transmitan pasión e inspiración en la ejecución de las actividades propias de la organización.
- Tesis sobre el análisis del comportamiento del empleado y los comportamientos que influyen en él, de la Universidad de Castilla-La Mancha (Pablo Ruiz Palomino, 2011), en la cual se concluye que el liderazgo entrelazado con otros factores organizacionales influye de manera determinante en una respuesta laboral favorable del colaborador hacia su propia organización.

Además de estas investigaciones realizadas por estudiantes universitarios para la obtención de un grado académico, es necesario citar algunas investigaciones que han realizado estudiosos en la materia como lo son:

- José Alves en su artículo sobre liderazgo y clima organizacional: donde hace un recuento sobre las teorías del liderazgo y muestra sus propias conclusiones. Se indica que la postura de que los líderes nacen con esa característica debe abandonarse del todo, ya que existen personas que son capaces de liderar bajo ciertas condiciones y ejercen a la vez distintos tipos de liderazgo que él citando a otros autores lo define como un liderazgo multidimensional, que toma distintos tipos de liderazgo y ejerce algunas características de éstos. A la vez menciona que las características de la población y las situaciones o circunstancias que rodean al grupo definen en parte los resultados que el líder pueda esperar, ya que depende del sexo, la edad, la personalidad, la forma en que las personas se involucran en las actividades, la individualidad o la colectivización de las labores encomendadas, las formas de liderazgo ejercidas con anterioridad y así como aspectos que son compartidos como grupo como las formas de comunicación, comportamientos, aspectos físicos, filosofía, misión de la organización, identidad, creencias. Se concluye que ser líder no es una labor fácil debido a la multiplicidad de variables que deben tomarse en cuenta, pero que a partir de esas variables se pueden escoger caminos menos complicados y ejercer el tipo de liderazgo que sea más acorde a la organización.
- María Laura Lupano Perugino sobre una evaluación a las teorías del liderazgo: en esta investigación se estudian las distintas corrientes del pensamiento que han surgido sobre el liderazgo, menciona una intervención de distintas áreas del conocimiento humano que han servido para fundamentarlas, teniendo como gran inconveniente la posibilidad de una contradicción entre ellas, por esta razón no se ha logrado obtener una teoría uniforme sobre el liderazgo, de forma que solo puede ser entendido teniendo como base el conjunto de los fundamentos teóricos de distintos estudios, los cuales menciona como lo son: el enfoque de rasgos (la cual dice que si una persona tiene determinadas características es posible que sea un buen líder, pero se le critica porque afirma que puede ser un buen líder, pero no que

pueda llegar al éxito), el enfoque conductual ( basado en las conductas de los líderes y el liderazgo efectivo sobre todo en la organización del trabajo y las consideración del líder hacia los seguidores, se le critica por buscar excesivamente conductas individuales en lugar de buscar las conductas liderazgo más efectivas), enfoque situacional ( existen diversas teorías en este enfoque, pero se basan sobre todo en que diferentes patrones de conducta pueden ser efectivos para muchas situaciones, pero que una misma conducta no es efectiva para todas ellas, fueron defendidas estas ideas por Fiedler, Evans, House, Keer, Jemmer, entre otros estudiosos; se le critica por no poder llevar a cabo estudios empíricos rigurosos) enfoque transformacional (abarca tanto las conductas como las situaciones, de esta forma toma en cuenta ampliamente el resto de las teorías antes descritas, es la teoría más aceptada y estudiada en la actualidad), entre otros enfoques. La autora de este estudio también realiza una crítica a en que las formas en que los estudios son realizados ya sea cualitativos o cuantitativos y sus respectivas herramientas para la recolección de información determinan los posibles resultados, sobre todo interpela a que la mayoría de los estudios se han realizado por medio de encuestas o cuestionarios y no de manera experimental. Concluye el estudio apostando por estudios que abarquen tanto aspectos situacionales como conductuales que a la vez puedan generar instrumentos metodológicos claves para el estudio un constructo tan complejo como el liderazgo.

- José M. Peiró e Isabel Rodríguez sobre el estrés laboral, liderazgo y salud organizacional: los autores analizan desde la psicología la relación entre el estrés laboral y el liderazgo, ubicándolo al liderazgo en un espacio preferente en la prevención del estrés laboral, la falta de este componente se convierte en un aliciente negativo para la aparición de problemas de salud, tanto físicos como emocionales, por el contrario si el liderazgo está presente se desarrolla una organización sana, con individuos sanos; esta relación positiva se debe a que el líder ejerce como una especie de amortiguador entre las exigencias

diarias de la organización y los subordinados, de forma que las vuelva más humanas, afrontando esos problemas de manera proactiva.

## 1.2. Formulación del problema de investigación y su sistematización

La participación de los líderes en los procesos hacia el éxito y su incidencia en la participación de colaboradores en el desarrollo de los objetivos organizacionales, esto a menudo en empresas o instituciones de gran envergadura en Costa Rica genera un vacío epistemológico, por lo cual se hace necesario concretar las teorías acerca del liderazgo y del poder en ambientes nacionales con una reducida cantidad de personal, en los cuales las figuras de referencia podrían generar respuestas de valor.

Esta falta de conocimiento sobre los aspectos fundamentales en el liderazgo y el uso del poder en empresas pequeñas hace que sea difícil determinar en PYMES como ejecutar las acciones concretas para resolver los conflictos que puedan surgir, por tanto, se debe contar con la evidencia suficiente que promueva ejercicios de reflexión en torno al problema presentado. Los estudios previos en esta materia en empresas familiares ya mencionados en el exterior, es un referente que debe tomarse en cuenta para prever las situaciones fenomenológicas que puedan presentarse, pero desde la cultura y ambientes costarricenses es posible que algunos aspectos de la propia idiosincrasia puedan influir en ese proceso de la implantación de un correcto liderazgo y el uso del poder.

Con lo mencionado se puede resumir el problema en la pregunta siguiente ¿el liderazgo y el ejercicio del poder influyen en el éxito que posee una organización de pequeñas dimensiones? Con lo cual se podrá resolver utilizando los instrumentos de recolección, a la vez ¿Cómo los líderes (ya sea en cargos de mando o no) influyen en los otros? ¿las estructuras de poder revelan esencialmente un liderazgo que conlleve el logro de los objetivos? ¿están los objetivos alineados para conseguir líderes apasionados y decididos?

### 1.3. Justificación

Al establecer una empresa y consolidarse en el mercado es necesario prefigurar el tipo de liderazgo que se pretende ejercer y las distintas opciones que existen sobre el ejercicio del poder, porque al tener personas que trabajan juntas y realizan diferentes actividades al lado de personas que han sido nombrados líderes, dígame gerentes, jefes de departamentos, directores, etcétera, la idea que guía estos nombramientos y las actividades está definido en torno al poder, de ese poder emana toda la dinámica del orden, la cuestión principal a resolver sería como ese poder puede ser ejercido de forma que no sea un imposición, sino una variable que se convierta en un liderazgo efectivo en las organizaciones.

Según Chiavenato (2009) ese poder es la forma en que se puede influenciar en las personas de manera que se pueda modificar el comportamiento , en este proceso-relación existe necesariamente un líder, un líder impuesto o un líder escogido, ya que aunque existen las jefaturas, también existen personas que son referentes y que influyen en los comportamientos de los otros, por tanto *a priori* podría decirse que existen 2 liderazgos en torno a la figura del poder, el manejo de ellos es la clave que involucra el objeto de este estudio (p. 336).

El tema de la investigación surge de la necesidad de establecer una relación entre la teoría actual sobre el liderazgo y los comportamientos existentes en una empresa con el consecuente logro de los objetivos organizacionales, ya que la teoría podría limitarse en aspectos fundamentales como lo son la antropología y la psicología individual y social, es inherente a cualquier investigación llegar a conclusiones que demuestren postulados, por tanto esas conclusiones buscarán esa relación, porque en entornos personales experimentados los líderes a menudo son elegidos más por habilidades intelectuales y no por habilidades humanas, ese enfoque hace que en algunas organizaciones el personal se encuentre desorientado y a menudo sin motivación; porque se les piden acciones, pero no existe alguien que apoye esos procesos de exigencia en cada realidad circunstancial en las que se ubica la empresa.



## 1.4. Objetivos

### 1.4.1. Objetivo General

Describir la relación entre los líderes y los colaboradores que busca alcanzar las metas de la organización, teniendo como fundamento un líder con visión y pasión.

### 1.4.2. Objetivos específicos

- a. Examinar la relación entre las jefaturas y colaboradores.
- b. Identificar las metas de la organización y determinar si el liderazgo ejercido influye en su consecución.
- c. Indagar si las figuras que ejercen el liderazgo influyen con visión hacia el futuro en los colaboradores.
- d. Descubrir en las acciones de líderes la transmisión de una pasión por las labores ordinarias.
- e. Establecer una posible síntesis que lleve a conclusiones sobre la importancia del liderazgo y el correcto uso del poder.

## 1.5. Alcances y limitaciones de la investigación

### 1.5.1. Alcances

- a. El presente estudio estudiará la influencia del liderazgo y el poder en el logro de los objetivos de la organización en Konfort Habitacional una empresa de capital costarricense en Heredia.
- b. Este estudio solamente abarca la influencia del poder y el liderazgo en el éxito de las empresas, por lo que los factores financieros, mercadológicos y

operativos serán analizados desde la perspectiva de las personas y las posibles consecuencias en estos factores.

#### 1.5.2. Limitaciones

- a. La falta de estudios en empresas pequeñas en Costa Rica en cuestiones de liderazgo y poder.
- b. La empresa analizada no cuenta con estudios previos en la materia debido a la inexistencia de un área de Recursos Humanos.
- c. El periodo de estudio es desde julio de 2020 hasta agosto de 2020 en medio de la pandemia del COVID 2019, lo que implica ambientes tele-trabajables.

**Capítulo II**  
**Marco Teórico**

## 2. Marco teórico

### 2.1. Marco situacional

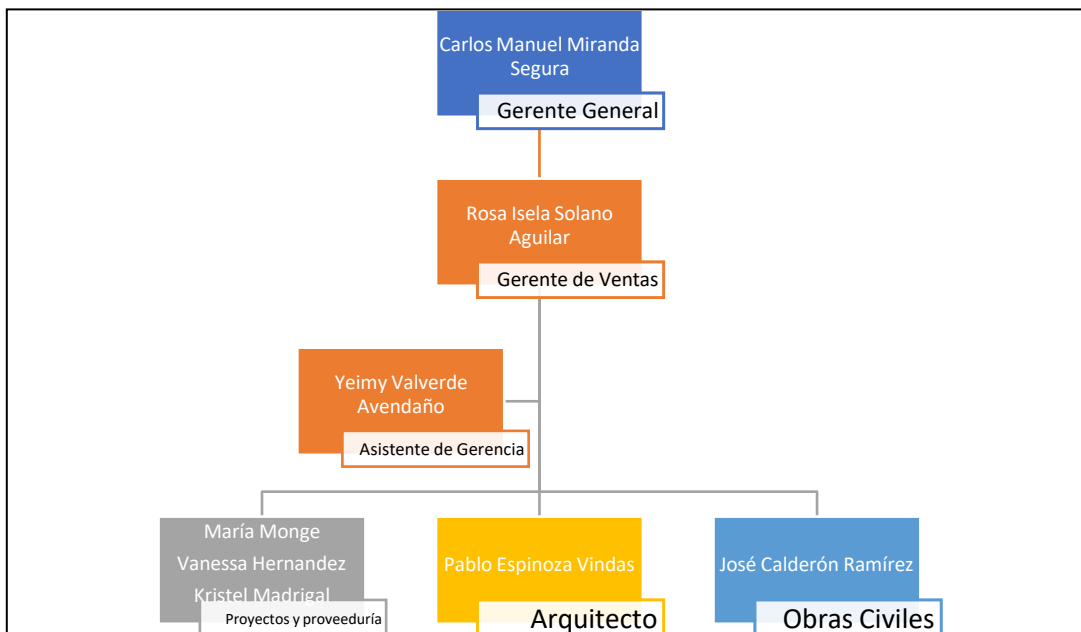
#### 2.1.1. Antecedentes de la empresa

##### 2.1.1.1. Reseña histórica

Es una empresa que está en el mercado de las remodelaciones y decoraciones desde junio de 1990 fundada por Carlos Manuel Miranda Segura y Rosa Isela Solano Aguilar, se han especializado en la venta de productos para la decoración y remodelación, así como la aplicación e instalación de estos. Cuenta con un edificio ubicado en Heredia, Costa Rica.

Desde sus inicios ha realizado múltiples proyectos en instituciones gubernamentales, empresas públicas y privadas, proyectos residenciales, así como trabajos personalizados en viviendas.

##### 2.1.1.2. Organigrama



## 2.1.2. Análisis del entorno

### 2.1.2.1. Análisis FODA

<i>Fortalezas</i>	<i>Oportunidades</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia en el mercado</li><li>• Sólidas alianzas con proveedores</li><li>• Flexibilidad y salarios competitivos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ampliación del negocio</li><li>• Mayor presencia en redes</li></ul>
<i>Debilidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• No poseen un departamento de recursos humanos</li><li>• Ausencia de misión y visión</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No se detectan competidores posibles</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

Konfort Habitacional es una empresa que posee grandes fortalezas, debido a ellas ha podido permanecer en el mercado por más de 30 años, sellando alianzas con proveedores y teniendo un ambiente laboral flexible con salarios competitivos, pero se plantean a la vez retos como lo son una ampliación del negocio hacia áreas de mercado poco exploradas, como lo son las remodelaciones personalizadas de empresas y viviendas, ya que se han desempeñado más en proyectos de gran envergadura en el ámbito público y privado y una presencia más constante y fuerte en redes sociales.

Al no poseer un departamento de recursos humanos toda la labor relacionada recae en la asistente de gerencia, por lo cual se hace necesaria la implantación de un profesional en este ámbito que este al pendiente de las labores relacionadas con el bienestar de los trabajadores, ya que, aunque la planilla fija es la observada en el organigrama, para los proyectos se cuenta con una planilla variable por contrato por obra.

La amenaza más latente es que ellos no detectan ninguna amenaza exterior posible, ya que los posibles competidores no ofrecen el conjunto de posibilidades que ellos ofrecen; por esta razón sería un riesgo no estar atentos al mercado y su crecimiento, falta de creatividad a futuro y estancamiento empresarial.

#### 2.1.2.2. Fuerzas competitivas

Las fuerzas competitivas se direccionan en 2 estamentos, horizontales y verticales:

- Horizontal: aunque fue mencionada como una amenaza, es quizás la mayor fuerza competitiva, ya que según Konfort Habitacional para el conjunto de productos y servicios que ellos ofrecen no existe ninguna empresa que ofrezca ese conjunto.
- Vertical: las negociaciones con los proveedores permiten obtener precios accesibles para los clientes.

#### 2.1.2.3. Ventajas competitivas

Las ventajas competitivas suelen dividirse de manera general en:

- Liderazgo en coste: lo han obtenido debido a sus alianzas con los proveedores, sin perjuicio de la calidad.
- Diferenciación: su servicio al cliente es la diferencia, con lo cual y el trabajo realizado con excelencia hacen que el cliente se desentienda y pueda sentirse satisfecho con el resultado obtenido.

## 2.2. Marco teórico

### 2.2.1. Antecedentes de la Investigación

El concepto de liderazgo es dinámico en el tiempo, citado por distintos autores en las teorías del comportamiento organizacional y la psicología social, se ofrece un detallado resumen de los principales elementos a tomar en cuenta en esta investigación de los cuales se puede dilucidar el trasfondo de los posibles resultados que se esperan según los teóricos de los comportamientos estudiados, se ofrece una serie de autores que con sus distintos enfoques han dado una visión cada vez más clara acerca del liderazgo desde el comportamiento organizacional, repasando después las bases legales, las variables probables en la investigación y por último se definen algunos conceptos básicos los cuales serán de referencia en la investigación posterior.

### 2.2.2. Bases teóricas

#### a. La transformación del entorno

Las personas cambiamos el entorno por medio de nuestras acciones y palabras, estas transformaciones circunstanciales hacen que los demás de alguna manera cambien, no puede existir un entorno en el cual el cambio no sea una de las variables que se puedan considerar dentro de los ambientes sociales; aún más en los ambientes laborales, donde los cambios de estrategia de ventas o el cambio de administración o jefaturas pueden ocasionar cambios que podrían ser considerados una amenaza para algunos individuos, incluso para el conjunto de los que conforman cierta área de la organización. Vásquez y Ubach (2013) lo definen como una serie de interacciones entre los espacios personales de la siguiente forma: “Por tanto, se produce una movilidad en nuestros espacios “personales” que tienen un

efecto sobre nuestro espacio social y, al mismo tiempo, cuando se produce algún tipo de cambio en este último, nos afecta de manera personal.” (p. 262) De lo anterior se deriva como consecuencia que el liderazgo de una persona influye en el espacio personal del otro causando una transformación, que puede influir ya sea de manera positiva o negativa en la organización.

Desde la psicología ambiental, campo de investigación de Vásquez y Ubach, se propone un análisis profundo del entorno en el que se encuentra cada persona, aunque no se refieren directamente al liderazgo en sus teorías, los análisis acerca de la influencia de las personas en los que se encuentran a su alrededor es el punto de partida del presente estudio, porque hacen entrever los posibles hallazgos. Pero también es de destacar no solamente la influencia de las personas en otras, sino también la influencia que puede ejercer el ambiente, porque ¿de qué serviría que un líder tenga las mejores ideas para alcanzar las metas sino se cuenta con los espacios físicos o el apoyo necesario?, es posible que no sirva de nada, debido a “que el ambiente (o el espacio, como a nosotros nos gusta referirnos al mismo), constituye sin ningún tipo de duda, el concepto social que más empleamos en nuestra vida.” (Vásquez y Ubach, 2013, p. 262) Concepto que no se limita específicamente a una idea abstracta, sino al entorno como un todo donde se involucran las áreas psico socioafectivas que todos los seres humanos poseen y por las cuales se interactúa con el ambiente, lo transforma o por decirlo de otra forma lo moldea, una capacidad humana innata.

Estos cambios o representaciones sociales que se llevan a cabo en lo cotidiano de la vida de las personas, donde claramente se incluye el ambiente laboral, hacen que se construya por medio de las transformaciones un conjunto de creencias, identidad de grupo y valores, que se comunican (Vásquez y Ubach, 2013). Esta comunicación se espera que la realicen los líderes, sean aquellos que ejerzan el poder o personas de referencia dentro de los grupos sociales, busca de manera inherente una nueva construcción con cada aporte, que logre los objetivos organizacionales o que vayan en su detrimento; constituye esta comunicación como un lente, filtro o versión (Vásquez y Ubach, 2013) por el cual los demás observan el desarrollo de los



acontecimientos, de esta manera todos pueden tener una parecida o igual interpretación acerca de la realidad.

b. El poder como elemento en la comunicación

La comunicación según Vanegas y Delgado (2013) es:

“(...) uno de los caminos por el cual se ejerce el poder, la autoridad y el liderazgo, así como se expresa una parte del estilo de dirección y una parte de la negociación. Pero a su vez por medio de la comunicación se efectúa la interacción de los individuos y se comparten los símbolos, como lo diría el interaccionismo simbólico. Así mismo la comunicación ensambla las diferentes piezas humanas que integran los grupos, las áreas y la organización en general.” (p. 170)

Esta comunicación debe ser efectiva, de lo contrario el ejercicio del poder, la autoridad y el liderazgo no rendirá los resultados esperados, es ahí donde la organización pone su confianza en las personas para que éstas transmitan la pasión y la determinación de creer como un conjunto organizado, como se mencionó, se aprovecha del interaccionismo simbólico de las relaciones para ejecutar procesos que conlleven al consecuente desarrollo de los objetivos organizacionales, de modo que el conjunto de los grupos y las áreas no trabajen de manera individualizada, sino buscando objetivos claros y definidos. Esta forma esencial de comunicar y de hacer que las personas hagan lo indicado debería ser más productivo con líderes en sintonía con toda la dinámica organizacional, líderes que tengan una visión de conjunto, que les permita dar a su equipo las razones y fundamentos suficientes para que sean eficientes y eficaces.

En el acto comunicativo deben tomarse en cuenta algunos aspectos esenciales, en primer lugar que no todos interpretan los mensajes de la misma forma, eso debido

a las mismas limitaciones de la semántica, el lenguaje y al propio individuo que recibe la información, el cual es un ser dinámico, interpretativo y comprensivo por lo que a la vez la comunicación puede convertirse en una limitación, una barrera que debe superarse dejando la menor cantidad de vacíos posibles en la interpretación, haciendo del lenguaje (escrito, hablado o corporal) un medio del ejercicio del liderazgo y del poder que pueda ser usado con confianza. En segundo lugar, la importancia de los líderes como quienes controlan el flujo de la información se puede convertir en una especie de conflicto que lleve a reacciones emocionales adversas, donde algunos reinterpretan la información, descontextualizan y la anticipan; de esta manera es que se puede entender, al menos parcialmente, la relativa importancia que los líderes tiene como transmisores eficaces de la información. (Vásquez y Ubach, 2013, p. 170,171). Tomando en cuenta estos 2 aspectos es necesario crear un balance que permita que los líderes manejen la información y la comuniquen de manera efectiva, es decir con el lenguaje y la forma correcta, que no pueda ser interpretado de manera errónea, por eso se hace necesario en las organizaciones el conocimiento de la comunicación como un fundamento del poder, pero aún más como un elemento clave en la transmisión y la consecución de objetivos.

### c. El liderazgo como potencial o competencia

La potencialidad que puede tener el liderazgo es a menudo subestimado, se trabaja en las organizaciones en las áreas técnicas del conocimiento, por lo que el liderazgo es relegado como una característica innata de los individuos, pero aunque se puede considerar de esa forma también se puede considerar como una competencia en lugar de un potencial; es necesario trabajar en el posible potencial de todos los colaboradores de liderar y desarrollar un ambiente en el que la competencia por liderar sea un enfoque más específico, según Saracho (2011) el potencial es: “ (la representación) de la totalidad de las aptitudes o recursos que una persona posee, independientemente del cargo o una actividad determinada” mientras que la

competencia es según el mismo autor: “aquellas aptitudes o recursos que la persona utiliza o aplica para desempeñarse en un cargo o actividad”; de estas dos definiciones se puede comprender que el liderazgo puede ser una aptitud o un recurso por desarrollarse, mientras que siendo una competencia es una aptitud o recurso que ya está siendo utilizado.

Es ineludible que la aplicación del liderazgo se convierta en una competencia que las personas usen diariamente en sus actividades dentro de la organización, aunque sus cargos no sean necesariamente directivos, pero también es innegable que hay personas que no poseen el liderazgo ni como potencial ni como competencia, lo cual se suele llamar brecha (Saracho, 2011, p. 109).

En la presente investigación el considerar el liderazgo como un potencial acentúa también el deseo de que ese potencial se desarrolle en los ambientes propicios, estos deben estar correlacionados para que sea posible el uso como una competencia y esto lleve a un mayor desempeño, medible por medio de los objetivos que la organización tiene, al final este es el eje transversal por el cual gira todo el trabajo que se genera, pero ¿de qué depende que el liderazgo se convierta en un elemento competencial en las organizaciones? Pues, aunque Saracho no lo define de una forma específica como un elemento, es de destacar su énfasis en el talento, ya que considera que la comunicación es esencial, como ya se ha destacado en puntos anteriores, es indispensable hacerle destacar a los colaboradores el posible potencial que tienen y el futuro que tienen dentro de la organización (Saracho, 2011, p. 113). Aquellos a los cuales se destaquen, son el punto clave de inflexión para que la organización crezca ya que Saracho (2011) menciona: “las personas designadas como alto potencial también reciben capacitación y entrenamiento de mayor nivel y mayores costos, así como la oportunidad de trabajar en equipo de trabajo especiales y realizar rotaciones temporales en otras áreas o en cargos de mayor responsabilidad” (p. 115); precisamente se destacan tomando esa potencialidad, convirtiéndola en competencia y convirtiéndose en referentes o en líderes para los demás componentes de la organización.

Aquellos que son identificados como líderes generan un impacto de manera evidente, ya que se consideran mejor a sí mismos, sin esta distinción las personas pueden pensar que no tienen el potencial para ser líderes, lo que degeneraría en una posible fuga de talento, ya que es más difícil visualizarse como líderes o como actores de valor dentro de la organización. Por tanto, desde la potencialidad a la competencia, depende de la estructura organizativa y de la cultura, que haga destacar a aquellos que con todas las posibilidades y limitaciones con los que se cuenta, puedan ser los líderes que hagan cumplir las metas establecidas.

#### d. Diversas teorías del liderazgo

La idea de los líderes innatos y de que su surgimiento es cuando son necesarios proviene desde los inicios de la construcción del concepto de liderazgo, como lo indica Saracho (2009) citando a Weber en su obra *Economía y sociedad*: “el carisma es una cualidad de una persona individual, por virtud de la cual es considerada una persona ordinaria y dotada con poderes sobrenaturales, supra humanas o, específicamente, excepcionales.” Con esto se destaca que esas personas nacidas con estas cualidades están destinadas a dirigir, pero con esto se cae en un determinismo, con lo cual las teorías de la potencialidad quedarían invalidadas, por tanto, aunque sus aportes en las ciencias económicas y sociales son de gran valor, este concepto no será el punto de referencia de la investigación presente.

Citando a Stogdill el mismo autor indica que la búsqueda de las cualidades idóneas de los líderes en personas que no estén destinadas al liderazgo, hace reflexionar sobre la potencialidad ya mencionada y su relación con el presente estudio, aunque también es de destacar de este enfoque la corresponsabilidad entre lo que los seguidores de los líderes esperan y lo que ellos pueden ofrecer, por tanto el seguimiento de ciertas personas depende de las expectativas creadas; llevado al ámbito empresarial se tendría que determinar que esperan los colaboradores para creer en los líderes impuestos o qué encuentran en los líderes de grupo que han elegido por si mismos (Saracho, 2009, p. 120)

McCall y Lombardo, describen las características que los líderes deben poseer, caracterizan a las personas que liderando han tenido éxito y aquellos que han fracasado, estos autores destacan la estabilidad emocional y compostura, reconocimiento de los errores, buenas habilidades interpersonales y amplitud intelectual (Saracho, 2009, p 121) ; estos campos abren la perspectiva acerca de las capacidades que debe tener un líder, aunque algunas podrían ser innatas como decía Weber, se ha migrado hacia las doctrinas que apuestan más hacia el aprendizaje y las circunstancias en las que se ubican estos potenciales líderes.

En el 2003 estudios de Kouzes y Posner desarrollaron un instrumento que destaca algunas cualidades de los líderes, las cuales son: “honestidad, ver hacia adelante, ser competente, inspirador, inteligente, justo y tolerante” (Saracho, 2009, p. 121) todas estas cualidades pueden y deben tomarse en cuenta para una posible selección del personal que dirige la organización, pero ante todo son cualidades que las personas buscan, para tener un punto de referencia el cual valore lo que hacen y que sepa guiarlos en los casos que se considere necesario.

En 1939 el estudioso Kurt Lewin distingue tres tipos de liderazgo los cuales son: autocrático (el líder toma las decisiones por el grupo), democrático (el líder involucra a sus seguidores en la toma de decisiones, pero él toma la decisión final) y el laissez-faire (donde los seguidores toman las decisiones, pero el líder es el responsable final de los resultados) (Saracho, 2009, p. 122). En estos tipos de liderazgo se muestra otro enfoque, donde no solamente se toma en cuenta las habilidades o aptitudes de los líderes, sino la forma en la cual el liderazgo es llevado a cabo, ¿Cuál sería la mejor opción que escoger? Eso se determina dependiendo de las circunstancias, podría decirse que nunca se ejecuta un solo tipo de ejercicio del liderazgo a la vez.

Rensis Likert señaló que los mejores supervisores centraban “su atención en los aspectos humanos de los problemas que tenían sus subordinados, así como en sus fuerzas para crear equipos de trabajo efectivos con metas de alto desempeño” (Saracho, 2009, p. 122) de manera complementaria Yukl indica la

complementariedad entre la preocupación por los subordinados con la efectividad de sus acciones (Saracho, 2009, p.122).

Por último, se mencionará al autor Robert House, que con su teoría del liderazgo carismático que indica que el líder debe ser un punto de apoyo para el logro de los objetivos organizacionales que los colaboradores deben cumplir, de esta manera el líder propone una dirección necesaria; por lo cual los seguidores deben actuar de manera racional y realizar las actividades que el líder indique para el logro de las metas (Saracho, 2009, p. 127), es destacable que esta y otras teorías deberían tomarse de manera complementaria, de modo que tanto la preocupación por los subordinados y la consecución de las metas, sean como los puntos clave que generen resultados.

e. La importancia del comportamiento y las necesidades humanas

Desde la teoría de Maslow mencionada por Alles (2008) hace una relación sobre la imperiosidad de satisfacer las necesidades fisiológicas y las de realización, cuestiones que se observan abastecidas al lograr una correcta relación entre empleado y empleador, son para el individuo las prioridades en torno al cual giran sus vidas; el sentirse seguro en una organización y a la vez poder realizarse como persona, con todas sus habilidades y competencias (p. 281) son elementos fundamentales al momento de querer tener líderes, ese liderazgo se desarrolla de manera efectiva, pero es ineludible la parte afectiva, las personas necesitan sentirse valoradas por lo que hacen, que sus opiniones son tomadas para la toma de decisiones o que al menos son escuchadas. Hay que destacar que esta escala de necesidades de Maslow hace pensar en que las organizaciones desde sus departamentos de recursos humanos puedan preocuparse por la realización de cada individuo, pero ¿Cómo hacer que cada persona se sienta realizada en entornos donde los liderazgos son ejercidos de formas que no se fomente un desarrollo de las personas con nuevos líderes? Esas son cuestiones que podrían resolverse con incentivos y con tomas de decisiones compartidas, pero a menudo éstas no son compartidas, el salario se observa como la manera preponderante en

la que las personas satisfacen sus necesidades, obviando el resto de las necesidades.

Las organizaciones tienen necesidades al igual que las personas, debido a su misma naturaleza, son como un ser orgánico en su totalidad, la organización puede decirse es el reflejo de las necesidades en conjunto, pero esas necesidades deben ser algo más que la suma de las partes, ya que de lo contrario sería una estructura simplista desde el punto de vista analítico, por lo cual la correcta relación entre los valores, las capacidades y la correlación de los proyectos, tanto de las personas como de la organización son la clave para el cumplimiento de las objetivos, como lo indica Alles (2008): “Si esta correspondencia primaria no se verifica en cada uno de los tres puntos señalados, es posible que el funcionamiento organizacional no sea para ambos todo lo provechoso que podría ser” (p. 285) .

Al establecer la relación mencionada entre individuo y organización, de manera intrínseca se dirige la observación hacia el rol que pueden tener los líderes en este juego de relaciones, tanto unas necesidades como otras deben estar cubiertas, pero son precisamente quienes ejercen el liderazgo los llamados a distinguir las relaciones que pueden existir, valorar los comportamiento tanto individuales como organizacionales, de esta manera por medio de estudios internos deben distinguirse las posibles brechas existentes de modo que las organizaciones puedan pedir ayuda a las personas o que las personas puedan pedir ayuda a la organización (Allen, 2008, p. 285), así es posible recortar estas brechas e ir cubriendo tanto unas como otras necesidades.

#### f. El liderazgo como habilidad aprendida

La observación de las diversas teorías han hecho comprender que los líderes necesitan una cierta cantidad de capacidades y que a la vez hace que ellos tengan que distinguir sobre la relación que existe entre las necesidades de los individuos y la organización, esto lleva los límites del liderazgo casi a un extremo idealista o utópico, pero esa percepción puede verse disminuida con la posibilidad de que el

aprendizaje del liderazgo es posible, aunque en la mente de las personas se conserve la idea de la jefatura tradicional, por decirlo de alguna forma, es posible que las personas aprendan y que ejerzan el liderazgo según esa relación establecida con anterioridad.

Las personas que llevan el control o quienes deseen ejercer el liderazgo potencial que poseen, deben tomar en cuenta estos conceptos, mencionados por Robbins (2004):

- Los líderes como enlaces: los líderes deben representar al grupo, conseguir los recursos necesarios, aclarar las expectativas y las metas, además de recoger información y compartirla con el grupo, todo esto para la toma de decisiones.
- El líder resuelve problemas: los líderes convocan a su equipo y tratan de resolver los problemas de manera conjunta, ya que esos problemas por lo general tienen que ver con factores que él puede desconocer y que son conocidos de sobra por los colaboradores, por lo cual se hace necesario darle al líder una visión amplia de la situación para poder resolver los problemas encontrados.
- Los líderes resuelven conflictos: cuestionan a sus colaboradores de manera que, por medio del diálogo franco, puedan ellos mismos resolver esos conflictos, similar a la técnica dialéctica.
- Los líderes son entrenadores: sacan lo mejor de las personas, hacen que cada uno explote sus habilidades al máximo. (Robbins, 2004, p. 347).

Robbins (2004) apuesta en cuestión formativa para líderes en una capacitación conductual, que forme en distintos aspectos, aptitudes que de manera paulatina pueden ser aprendidas y convertir la potencialidad en una competencia, por lo cual es importante que las empresas y las personas (auto formación) se formen en cuestiones de liderazgo en una visión eficaz que ponga en aspectos concretos los



objetivos organizacionales, fomentar la confianza en sí mismo y en las capacidades de cada persona, evaluación de las situaciones generales de la empresa y con base en ese análisis actuar en su equipo de trabajo y un análisis introspectivo que permita adaptar los modelos de liderazgo a cada personalidad y organización (p. 356)

### 2.2.3. Bases legales

El trabajo en Costa Rica está regulado por un marco jurídico amplio que data desde las reformas sociales llevadas a cabo en la década de 1940, con sus respectivas reformas tanto el empleo público como el privado han tenido cambios en cuestiones legales; por lo cual se mencionaran las principales leyes costarricenses que regulan el trabajo y la relación que pueden tener con el liderazgo organizacional; ya que sin estas normas mencionadas el desarrollo tanto de las organizaciones como de los trabajadores se vería imbuido en un ambiente que sería completamente regulado por las normas del mismo mercado, quedando el trabajador posiblemente desprotegido. Por lo cual se establecen las condiciones para que se progrese en todos los ámbitos sociales debido a las garantías que son establecidas tanto en la ley como en los convenios.

#### a. Código de Trabajo y sus reformas

Este código aprobado en 1943, como parte de las Garantías Sociales, garantiza al trabajador una serie de condiciones mínimas en su trabajo de manera que sea seguro y obliga al patrono a cumplirlas de lo contrario podría ser sancionado, algunos elementos que defiende el Código de trabajo son:

- Las convenciones de trabajo tienen carácter de ley para aquellos trabajadores amparados por ellas.
- Los trabajadores tienen derecho a un contrato de trabajo, además regula las causas de las terminaciones de estos y sus posibles suspensiones.

- Los reglamentos internos de trabajo y su debida aprobación ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS).
- Diversos tipos de trabajadores (domésticos, a domicilio y los trabajadores del mar) y los derechos que pueden reclamar.
- Establecimiento de las jornadas de trabajo en 8 horas diarias y 48 semanales, de los feriados que se pueden gozar y los pagos cuando se labore en esos días, los días de descanso semanales y el goce de vacaciones
- Fijación de un salario mínimo que deben gozar distintas profesiones u oficios publicados semestralmente por el MTSS.
- La regulación de la protección de los trabajadores por medio de un seguro obligatorio que los proteja en las actividades diarias realizadas.
- El derecho a la sindicalización de los trabajadores.
- La regulación de las huelgas como medida de presión.
- Establecimiento de los procesos que deben seguirse en caso de conflicto entre los patronos y los trabajadores.
- Las regulaciones entre el estado y sus trabajadores.
- Otras disposiciones especiales.

#### b. Convenios Internacionales

Costa Rica ha firmado y ratificado 49 Convenios Internacionales que están relacionados con el trabajo, entre los más destacados se encuentran dentro de la lista que brinda el MTSS son:

- Convenio sobre política social (1962): “Disposiciones para fomentar el mejoramiento de la salud pública, la vivienda, la alimentación, la instrucción pública, el bienestar de los niños, la situación de las mujeres, las condiciones de trabajo, la remuneración de los asalariados y de los productores independientes, la protección de los trabajadores migrantes, la seguridad

social, el funcionamiento de los servicios públicos y la producción en general.”

- Convenio sobre los representantes de los trabajadores (1971): “Disposiciones respecto a los representantes de los trabajadores (la protección y facilidades concedidas a los representantes de los trabajadores en la empresa).”
- Convenio sobre los métodos para la fijación de salarios mínimos (1928): “Todo Miembro de la Organización Internacional del Trabajo que ratifique el presente Convenio se obliga a establecer o mantener métodos que permitan la fijación de tasas mínimas de los salarios de los trabajadores empleados en industrias o partes de industria (especialmente en las industrias a domicilio) en las que no exista un régimen eficaz para la fijación de salarios, por medio de contratos colectivos u otro sistema, y en las que los salarios sean excepcionalmente bajos.”
- Convenio sobre la política del empleo (1964): “Con el objeto de estimular el crecimiento y el desarrollo económicos, de elevar el nivel de vida, de satisfacer las necesidades de mano de obra y de resolver el problema del desempleo y del subempleo, todo Miembro deberá formular y llevar a cabo, como un objetivo de mayor importancia, una política activa destinada a fomentar el pleno empleo, productivo y libremente elegido.”
- Convenio sobre la protección del salario (1949): “Disposiciones varias sobre la forma de pago del salario.”
- Convenio sobre la readaptación profesional y el empleo (personas inválidas) (1983): “Disposiciones relativas a la readaptación profesional que aseguren, tanto en las zonas rurales como urbanas, la igualdad de oportunidades y de trato a todas las categorías de personas inválidas en materia de empleo y de integración en la comunidad.”
- Convenio sobre la seguridad social (1952): “Todo Miembro para el cual esté en vigor esta parte del Convenio deberá: garantizar a las personas protegidas la concesión, cuando su estado lo requiera, de asistencia médica, de carácter preventivo o curativo, de conformidad con los artículos siguientes de esta

parte; garantizar la concesión de prestaciones monetarias de enfermedad a las personas protegidas, de conformidad con los artículos siguientes de esta parte; garantizar a las personas protegidas la concesión de prestaciones de desempleo ;la concesión de prestaciones de vejez; la concesión de prestaciones en caso de accidente del trabajo y de enfermedad profesional; la concesión de prestaciones familiares ; la concesión de prestaciones de maternidad; la concesión de prestaciones de invalidez; la concesión de prestaciones de sobrevivientes.”

- Convenio sobre las horas de trabajo (1919):” En todas las empresas industriales públicas o privadas, o en sus dependencias, cualquiera que sea su naturaleza, con excepción de aquellas en que sólo estén empleados los miembros de una misma familia, la duración del trabajo del personal no podrá exceder de ocho horas por día y de cuarenta y ocho por semana, salvo las excepciones expresas en el Convenio.”
- Convenio sobre la fijación de salarios mínimos (1970): “Todo Estado Miembro de la Organización Internacional del Trabajo que ratifique este Convenio se obliga a establecer un sistema de salarios mínimos que se aplique a todos los grupos de asalariados cuyas condiciones de empleo hagan apropiada la aplicación del sistema.”
- Convenio sobre el medio ambiente de trabajo (1977): “La legislación nacional deberá disponer la adopción de medidas en el lugar de trabajo para prevenir y limitar los riesgos profesionales debidos a la contaminación del aire, el ruido y las vibraciones y para proteger a los trabajadores contra tales riesgos.”
- Convenio sobre igualdad de remuneración (1951): “Todo Miembro deberá, empleando medios adaptados a los métodos vigentes de fijación de tasas de remuneración, promover y, en la medida en que sea compatible con dichos métodos, garantizar la aplicación a todos los trabajadores del principio de igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor.”
- Convenio sobre asistencia médica y prestaciones monetarias de enfermedad (1969): “Todo Miembro, bajo condiciones prescritas, deberá garantizar a las

personas protegidas el suministro de asistencia médica curativa y preventiva; y el suministro de prestaciones monetarias de enfermedad.”

- Convenio sobre discriminación (1958): “Todo Miembro para el cual este Convenio se halle en vigor se obliga a formular y llevar a cabo una política nacional que promueva, por métodos adecuados a las condiciones y a la práctica nacionales, la igualdad de oportunidades y de trato en materia de empleo y ocupación, con objeto de eliminar cualquier discriminación a este respecto.”
- Convenio sobre el descanso semanal (1957): “Todas las personas a las cuales se aplique el presente Convenio, a reserva de las excepciones previstas en los artículos siguientes, tendrán derecho a un período de descanso semanal ininterrumpido de veinticuatro horas, como mínimo, en el curso de cada período de siete días.”

c. Ley del Consejo Nacional de Salarios

Se establece a nivel nacional, en 1949, una comisión técnica que establezca los salarios mínimos como el ente encargado y periódica de estos, contará con una Oficina de Salarios que deberá llevar una estadística sobre los salarios nacionales, llevar un índice del coste de la canasta básica, así como de otros aspectos que estén involucrados en el costo de la vida y atender las solicitudes generadas por el Consejo Nacional de Salarios.

## 2.2.4. Establecimiento de las variables

### 2.2.4.1. Definición, operacionalización e instrumentalización de las variables

<b>Tabla 2</b>				
<b>Objetivo específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Tipo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Definición Instrumental</b>
<b>a. Examinar la relación entre las jefaturas y colaboradores.</b>	Relación	Dependiente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Total, de respuestas sobre la interacción entre jefaturas y colaboradores.</li> <li>2. Total, de respuestas sobre el tipo de comunicación ejercida.</li> </ol>	Cuestionario aplicado a los colaboradores de Konfort Habitacional Sección 4
	Jefatura y colaboradores	Independiente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relación entre la idea de jefe y sus posibles conceptos.</li> </ol>	Cuestionario aplicado a los colaboradores de Konfort habitacional Sección 4

Fuente: Elaboración propia

<b>Tabla 3</b>				
<b>Objetivo específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Tipo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Definición Instrumental</b>
<b>b. Identificar las metas de la organización y determinar si el liderazgo ejercido influye en su consecución.</b>	Liderazgo	Dependiente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Total, de respuestas sobre los tipos de liderazgo ejercidos.</li> </ol>	Cuestionario aplicado a los colaboradores de Konfort Habitacional Sección 5
	Consecución de las metas	Independiente	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Total, de respuestas sobre las posibles consecuencias de un mal liderazgo en el logro de las metas.</li> </ol>	Cuestionario aplicado a los colaboradores de Konfort habitacional Sección 5

Fuente: Elaboración propia

<b>Tabla 4</b>				
<b>Objetivo específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Tipo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Definición Instrumental</b>
<b>c. Indagar si las figuras que ejercen el liderazgo influyen con visión hacia el futuro en los colaboradores.</b>	Influencia de los líderes	Dependiente	1. Total, de respuestas sobre cómo influyen los líderes y jefaturas en sus comportamientos. 2. Total, de respuestas a las medidas que adoptan los líderes para influir en su comportamiento.	Cuestionario aplicado a los colaboradores de Konfort Habitacional Sección 6
	Visión de los colaboradores hacia el futuro	Independiente	3. Total, de respuestas sobre su visión actual de la empresa. 4. Total, de respuestas sobre la influencia que han tenido los líderes en esta visión.	Cuestionario aplicado a los colaboradores de Konfort habitacional Sección 6

Fuente: Elaboración propia

<b>Tabla 5</b>				
<b>Objetivo específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Tipo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Definición Instrumental</b>
<b>d. Descubrir en las acciones de líderes la transmisión de una pasión por las labores ordinarias.</b>	Acciones de los líderes.	Dependiente	1. Total, de respuestas sobre la forma en que los líderes comunican con pasión los objetivos organizacionales.	Cuestionario aplicado a los colaboradores de Konfort Habitacional Sección 7
	Labores ordinarias realizadas por los colaboradores	Independiente	2. Total, de respuestas sobre en el cómo las labores ordinarias cambian por la pasión	Cuestionario aplicado a los colaboradores de Konfort habitacional Sección 7

			trasmitida por los líderes.	
--	--	--	-----------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

<b>Tabla 6</b>				
<b>Objetivo específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Tipo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Definición Instrumental</b>
<b>e. Establecer una posible síntesis que lleve a conclusiones sobre la importancia del liderazgo y el correcto uso del poder.</b>	Liderazgo y el uso del poder.	Dependiente	1. Total, de respuestas sobre el cómo el liderazgo impacta en la organización. 2. Total, de respuestas sobre el uso del poder y en el cómo debe ejercerse.	Cuestionario aplicado a los colaboradores de Konfort Habitacional Sección 8
	Importancia para el logro de los objetivos.	Independiente	3. Total, de respuestas sobre el cómo el uso del liderazgo y un correcto uso del poder logra los objetivos organizaciones.	Cuestionario aplicado a los colaboradores de Konfort habitacional Sección 8

Fuente: Elaboración propia

### 2.2.5. Definición de conceptos básicos

Los conceptos básicos de la presente investigación son aquellos puntos clave que permiten interpretar el texto de manera que las limitaciones que el lenguaje impone sean reducidas, sin embargo, es ineludible la reinterpretación de la información. Estos términos son tomados de Chiavenato (2009) en su obra Comportamiento Organizacional:

- Ambiente de la organización: contexto externo (humano, social, político y económico) que rodea a una organización. Está constituido, por las otras organizaciones que forman la sociedad.



- **Análisis del ambiente:** también llamado análisis externo. Es una evaluación del entorno de la organización a fin de identificar los desafíos que ésta debe afrontar y las oportunidades que debe aprovechar.
- **Aprendizaje:** rasgo de la personalidad que denota un espíritu curioso, imaginativo, sensible, flexible, abierto y juguetón.
- **Aprendizaje en equipos:** modificación del comportamiento por medio del trabajo en equipo y el facultamiento en la toma de decisiones.
- **Aptitud:** predisposición innata y natural para determinadas actividades. Denota el potencial de cada persona para aprender determinadas habilidades o comportamientos.
- **Autoridad:** poder legítimo que se deriva de la posición de una persona en una organización formal. Confiere el derecho a dar órdenes y esperar obediencia. Es el poder institucionalizado y oficializado que depende de la legitimidad.
- **Cadena de mando:** línea de autoridad que conecta los puestos de la organización y especifica quién es subordinado de quién.
- **Carisma:** característica especial de liderazgo que crea una visión y un sentido de misión y que surge del orgullo, la confianza y el respeto. Es propia de personas extraordinarias, capaces de influir en los demás.
- **Clima organizacional:** calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable). Se refiere al ambiente que existe en la organización como consecuencia del estado motivacional de las personas.
- **Competencias:** conjunto de conocimientos y habilidades que las personas o las organizaciones utilizan con eficacia y eficiencia.
- **Comportamiento:** conducta, forma de proceder y actuar o reaccionar ante el entorno externo.
- **Comportamiento organizacional:** es el estudio del comportamiento de individuos y grupos en función del estilo administrativo adoptado por una organización.

- Conflicto: situación en la cual dos o más personas o grupos disienten o son antagónicos. Es lo mismo que divergencia o contraposición.
- Cultura organizacional: sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o una de sus unidades y guía el comportamiento de sus miembros.
- Decisión: elección racional de entre varias alternativas de acción.
- Eficacia: indica la medida en que se han alcanzado los resultados, es decir, la capacidad para lograr objetivos, en términos globales, es la capacidad de una organización para satisfacer las necesidades del entorno o del mercado. Se refiere a los fines perseguidos.
- Eficiencia: la relación entre costos y beneficios, entre entradas y salidas, o sea, la relación entre los que se consigue y lo que se puede conseguir. Significa hacer correctamente las cosas y poner énfasis en los medios utilizados, es decir, en los métodos. Significa hacer las cosas bien y correctamente de acuerdo con el método preestablecido. La eficacia implica cumplir al ciento por ciento los estándares establecidos a partir de los estudios de tiempos y movimientos.
- Equilibrio: estabilidad de las fuerzas de un sistema. Un sistema está en equilibrio cuando todas sus variables permanecen sin cambios durante un periodo determinado.
- Equipos: grupos de personas que tienen habilidades complementarias y trabajan juntas para alcanzar un objetivo común, por lo cual se ayudan mutuamente y adquieren una responsabilidad colectiva.
- Estilo de liderazgo: patrón de comportamiento adoptado por un líder para dirigir a los miembros de la organización, hacia los objetivos propuestos. Maneras o formas peculiares de dirigirse a las personas en ciertas situaciones.
- Factores motivacionales: las variables inherentes al trabajo o a la tarea que influyen en la satisfacción de las personas con el trabajo. También se les conoce como factores de satisfacción.

- Gerencia: función de dirección que se lleva a cabo en el nivel intermedio de la organización.
- Grupo: conjunto de personas que interactúan entre sí y buscan un objetivo común.
- Influencia: capacidad para inducir y modificar el comportamiento de las personas.
- Información: conclusión derivada del análisis de datos. Conjunto de datos con un significado específico.
- Liderazgo: influencia interpersonal ejercida en una situación mediante la comunicación humana a fin de conseguir un objetivo determinado. Es el proceso consistente en influir en el comportamiento de las personas y dirigirlo hacia determinadas metas.
- Liderazgo autocrático: estilo de liderazgo que se caracteriza por la autocracia y el mando. El líder concentra todas las decisiones y los subordinados solo obedecen.
- Liderazgo democrático: estilo de liderazgo que se caracteriza por la participación de los subordinados en las decisiones y la orientación y el impulso que les brinda el líder.
- Liderazgo participativo: estilo de liderazgo que se enfoca en consultar a los subordinados y en la participación de estos en la toma de decisiones.
- Mando: nombre dado por Fayol a la función de dirección. Significa dirigir y orientar a las personas.
- Metas: objetivos de corto plazo.
- Misión: razón de ser de una organización, propósito para el cual fue creada y desarrollada. La misión define el negocio de la organización.
- Motivación: estado de ánimo que lleva a una persona a comportarse de tal forma que se pueda alcanzar determinado objetivo o desempeñar una actividad para satisfacer necesidades personales. Se refiere a las fuerzas internas que llevan a una persona a mostrar un comportamiento determinado.

- Necesidades fisiológicas: son las necesidades de primer nivel o básicas, relacionadas con la supervivencia (alimentación, sueño, reposo, actividad física, satisfacción sexual, abrigo y protección).
- Necesidades humanas: conjunto de motivaciones fisiológicas, psicológicas, sociales y de realización personal que condicionan el comportamiento de las personas. Son fuerzas conscientes o inconscientes que llevan a una persona a un comportamiento determinado a fin de buscar satisfacción.
- Necesidades sociales: constituyen el tercer nivel de las necesidades humanas. Se refieren a la búsqueda de pertenencia, amistad, compañerismo, afecto y amor.
- Objetivos organizacionales: objetivos que persigue la organización.
- Organización: tiene tres significados distintos. El primero se refiere a una entidad social compuesta por personas, estructurada deliberadamente y orientada a lograr un objetivo. El segundo se refiere a la función administrativa, fase que viene después de la planeación y que define y agrupa las actividades necesarias para alcanzar los objetivos y las asigna a los puestos y personas correspondientes. El tercero se refiere a la estructura orgánica, es decir, al conjunto de órganos y personas que constituyen el aparato administrativo de la organización. Es lo mismo que formato o diseño organizacional.
- Patrón de liderazgo: tipo de liderazgo correcto para cada situación específica.
- Personalidad: conjunto hipotético y complejo de características individuales que muestran una tendencia consistente a comportarse de cierta manera en diferentes situaciones.
- Poder: potencial de una persona para influir en otras. Capacidad de ejercer influencia, aun cuando no se ejerza.
- Problema: situación en la que se presenta una discrepancia entre lo que es (realidad) y lo que podría ser (objetivos, metas, valores).
- Progreso: camino que conduce al objetivo del sistema.
- Satisfacción: cumplimiento de las necesidades humanas.
- Semántica: estudio del significado de las palabras.

- Trabajo: toda actividad humana dirigida a la transformación de la naturaleza a fin de satisfacer una necesidad. Para los economistas, es uno de los factores de producción, junto con la tierra y el capital.
- Valores: creencias básicas sobre lo que es importante y relevante. Son guías que orientan las prácticas de una organización. Ejemplos: “el cliente siempre tiene la razón” o “el jefe manda”.
- Visión: el futuro que se pretende para una organización. La visión define los objetivos de corto, mediano y largos plazos de una organización.

**Capítulo III**  
**Marco metodológico**

### 3. Marco Metodológico

En este apartado se busca establecer los métodos para la recolección de datos idóneos con la finalidad de medir en cómo el liderazgo influye en el logro de los objetivos organizacionales y su impacto en la cultura organizacional percibido por los colaboradores de Konfort Habitacional.

#### 3.1. Definición del enfoque metodológico y método de la investigación

El enfoque metodológico de esta investigación es mixto con los paradigmas cualitativos y cuantitativos como referencia, debido a que estos dos enfoques son complementarios y al escoger uno y otro de manera arbitraria se puede crear “una confusión o desorientación que hasta ahora ha causado a nivel curricular, sino que además encierra imperdonables inexactitudes históricas e inadmisibles errores filosóficos” (Del castillo y Olivares, 2014, p. 62), con lo cual queda justificado el uso de ambos enfoques en el presente estudio, ya que no existen datos investigativos que sean solamente cualitativos o que sean exclusivamente cuantitativos.

El modelo cuantitativo es aquel que determina las cantidades en un determinado problema, por lo cual se puede decir que mide las cantidades y el modelo cualitativo cualifica, por lo que se puede decir que califica (Del castillo y Olivares, 2014, p. 62); se puede pensar en una oposición entre ambos métodos de estudio, pero la complementariedad comprobada en distintas tesis comparadas, ha hecho que sean ambos los que deban dirigir esta investigación.

Las variables por medir mediante esta metodología mixta son: la satisfacción, el liderazgo, el ejercicio del poder, el logro de los objetivos organizacionales, beneficios, relación entre los subordinados y las jefaturas, los líderes grupales y el desempeño logrado, se medirá por medio de cuestionarios realizados por herramientas tecnológicas debido a la pandemia generada por el COVID 19.

El alcance que se puede determinar es llegar a conclusiones sobre la relación entre el ejercicio del liderazgo y el logro de los objetivos que la organización posea al momento de la investigación.

### 3.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación que ha sido elegida es la descriptiva, ya que esta se adapta las necesidades propias de la investigación, debido a que “particularmente en la investigación descriptiva la teoría es útil para afinar conceptos y probar indirectamente hipótesis.” (Del Castillo y Olivares, 2014, p. 136)

### 3.3. Método de la investigación

Se elige para esta investigación el método deductivo el cual “es un sistema para organizar hechos conocidos y extraer conclusiones, lo cual se logra mediante una serie de enunciados” (Guerreo, 2015, p. 184) logrando a partir de la teoría ya mencionada los resultados y conclusiones en la investigación.

### 3.4. Diseño de la investigación

El diseño elegido es el no experimental, ya que el investigador no realizará una intervención en las variables o grupos para que no sea alterado el objeto de la investigación, para analizarlos tal y como se dan en la organización (ídem)



### 3.5. Sujetos y fuentes de la información

Las fuentes primarias por usarse son libros, tesis, reportes de investigación y cuestionarios, debido a que estos “exponen por primera vez descubrimientos científicos, observaciones y datos originales. Los datos que proporcionan son de primera mano.” (Del Castillo y Olivares, 2014, 112). No se tomarán en cuenta fuentes secundarias debido a lo sintéticas que pueden ser por su misma naturaleza.

Los sujetos de la investigación serán los funcionarios con acceso a un correo electrónico institucional dentro de Konfort Habitacional, debido a que el número de funcionarios es una población denominada finita, puede asumirse el total de la población como la muestra para el presente estudio, debido a que este número es de 8 personas, en el más deseable de los casos en que todos participen del estudio, de lo contrario se tomarán a aquellos que respondan al instrumento establecido para este fin.

### 3.6. Instrumentos y técnicas utilizadas

Se utilizará el instrumento del cuestionario lo cual se detalla a continuación con la técnica a usarse:

- Por medio de la herramienta Google Docs. se enviará un cuestionario por correo electrónico, compuesto de 25 preguntas con respuestas abiertas y cerradas con el fin de recabar la información requerida para el estudio en las variables ya mencionadas.

El instrumento del cuestionario es “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema o

hipótesis.” Dado que se ajusta a las necesidades y situaciones actuales de aislamiento por del COVID-19.

Capítulo IV  
Análisis de Datos

## 4. Análisis de datos

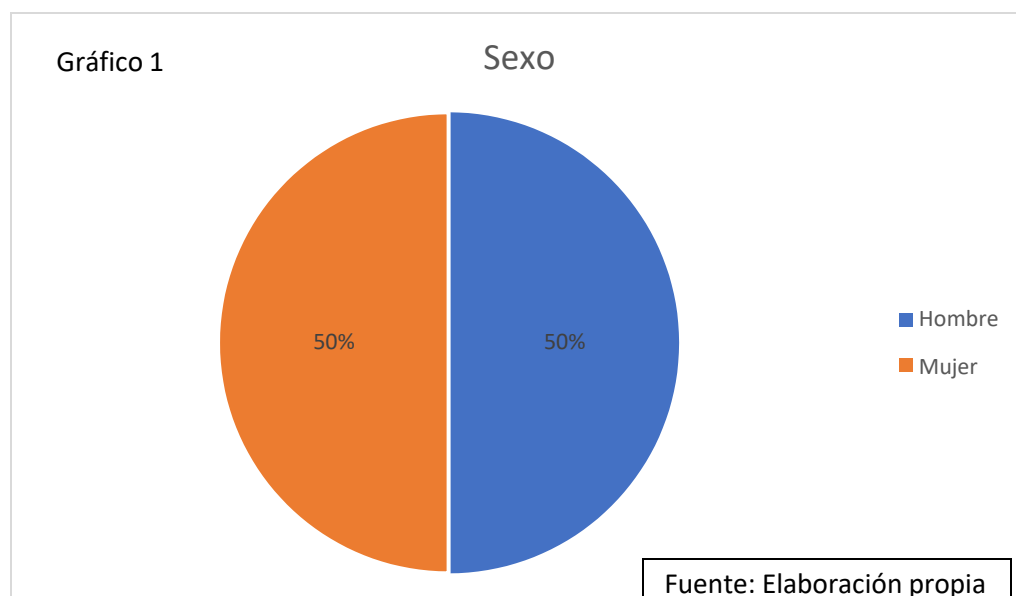
### 4.1. Preámbulo

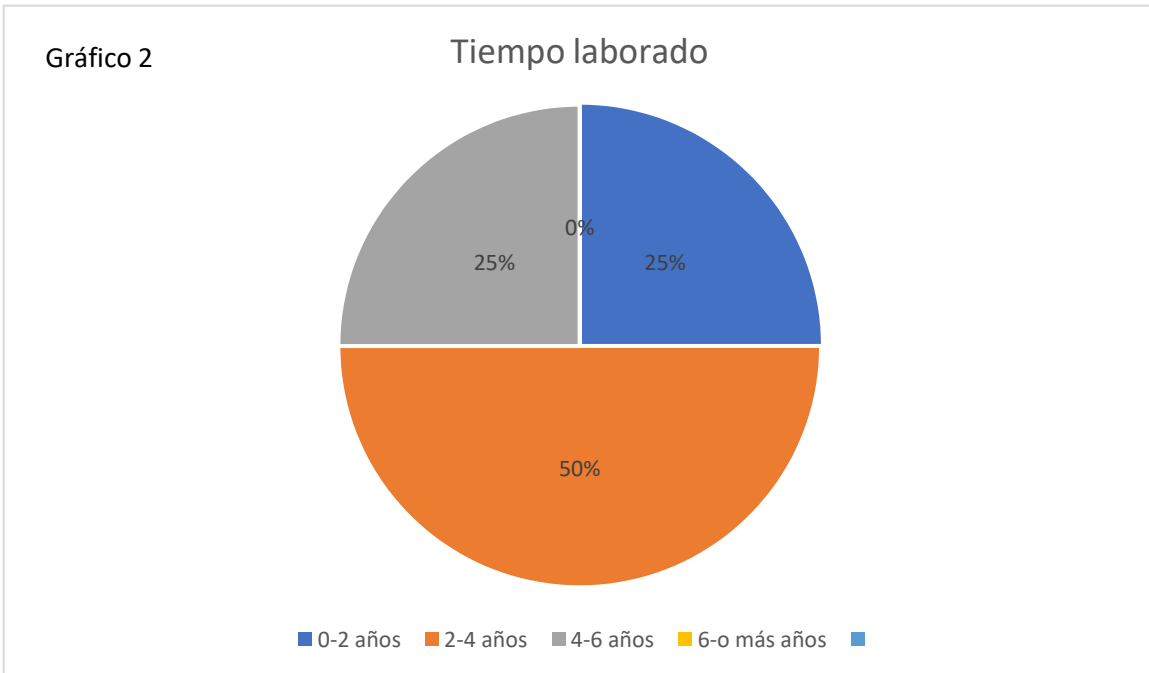
En el presente capítulo se expondrán los resultados en relación con la aplicación del instrumento utilizado para la recolección de información, donde se analiza el tipo de liderazgo ejercido en la empresa Konfort Habitacional a todos sus colaboradores presentes en el organigrama, de los cuales sólo respondieron 4 personas, según justificaron por razones de trabajo no tuvieron la disponibilidad de responder.

El análisis de las variables se realiza en forma recíproca con los resultados del cuestionario aplicado y con apoyo de entrevista a Yeimy Alvarado, Asistente de Gerencia y de otras fuentes y autores como es el caso de Chiavenato que incluye entre sus fuentes en su libro sobre el Comportamiento Organizacional (2009) distintas teorías, por lo que para el presente análisis será el texto de referencia, que ayudan a respaldar los resultados planteados. Para la presentación de la información se realiza un análisis por cada ítem del cuestionario realizado, por medio de gráficos y comentarios que ayuden a la interpretación de la información.

### 4.2. Datos Generales

#### 4.2.1. Sexo y tiempo laborado



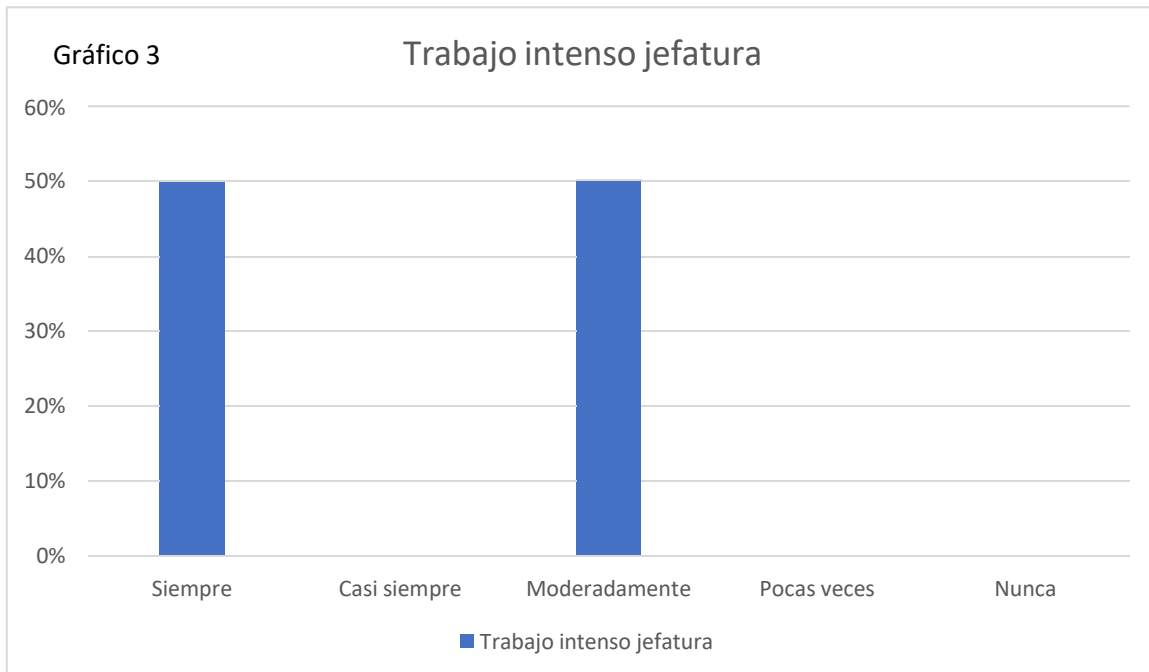


Fuente: Elaboración propia

Se observa una distribución equitativa de los sexos en las personas de la muestra, de los cuales la mayoría llevan entre 2 y 4 años laborando para Konfort Habitacional, las funciones administrativas en su mayoría son realizadas por cualquiera de los 2 sexos. Por lo cual no se demuestra que estas variables pueden influir de manera negativa en los resultados sobre el liderazgo, ya que el sesgo que pueda existir por la percepción distintiva de los sexos y de las cualidades propias de cada uno de ellos se excluye por la misma distribución, sin embargo, podrían los resultados demostrar que aquellos con más experiencia pueden ser una variable para tomar en cuenta en el análisis posterior de los resultados.

### 4.3. Relación jefaturas y colaboradores

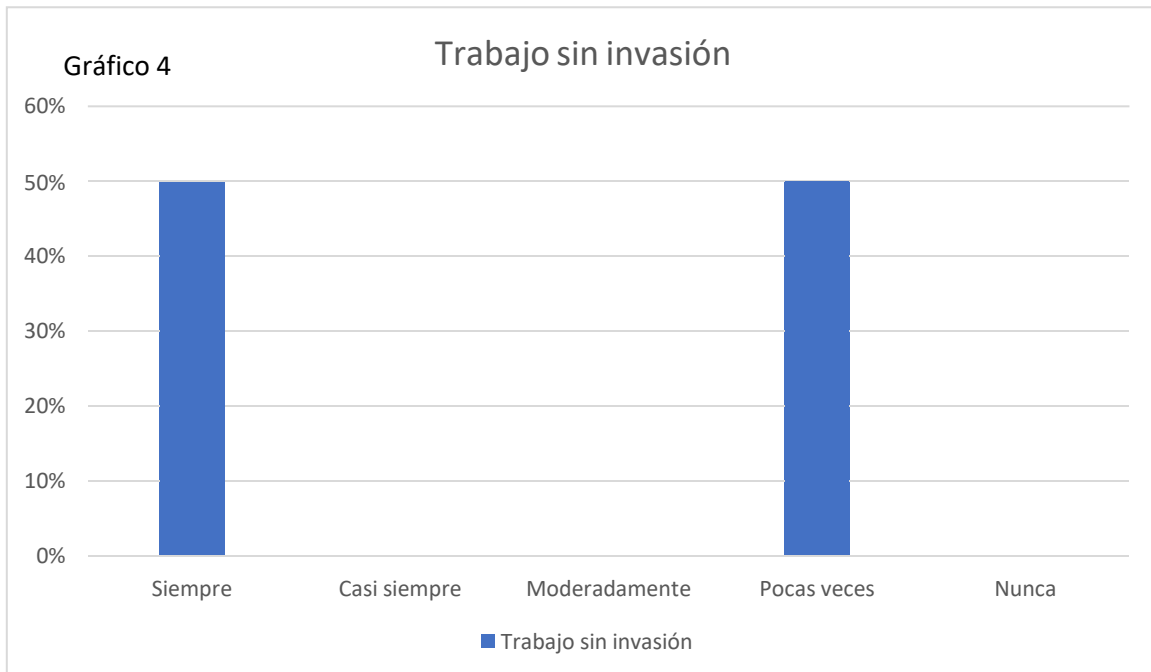
#### 4.3.1. Su jefatura trabaja intensamente con usted siempre que sea necesario.



Fuente: Elaboración propia

Las jefaturas en Konfort habitacional en algunos casos trabajan intensamente con sus colaboradores, entonces es posible deducir que las jefaturas lo realizan dependiendo de la situación o del proyecto en que se está trabajando, dando a cada colaborador un cierto sentido de independencia sobre las actividades que realiza, por lo cual la presencia de la jefatura no está implicada directamente en las labores cotidianas, por eso la imposibilidad de apreciar el trabajo intenso de las jefaturas por parte de todos, del mismo modo el trabajo en algunas ocasiones es intenso dada la cantidad de colaboradores que poseen y se deben distribuir las labores entre la cantidad que existe; el cansancio y el estrés bajo esas condiciones se hace presente y disminuye esa apreciación del trabajo intenso que se espera de las jefaturas.

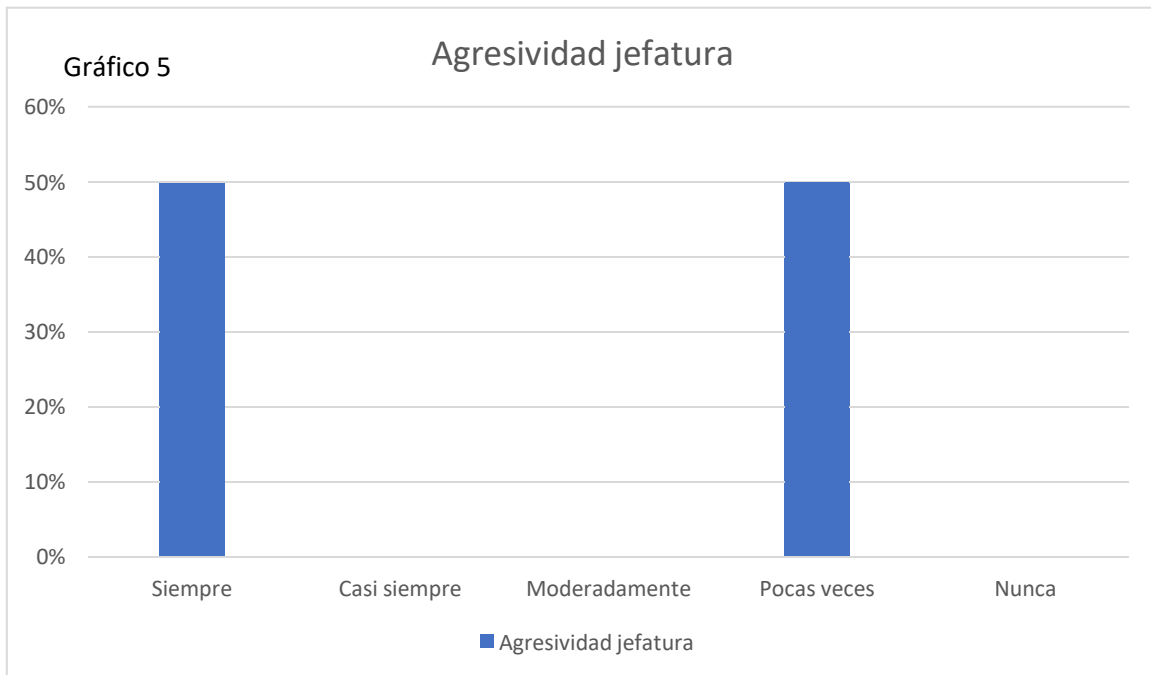
4.3.2. Su jefatura trabaja con usted para hacer su trabajo sin invadir su territorio ni privarlo del reconocimiento por sus resultados.



Fuente: Elaboración propia

Bajo esta premisa en algunos casos existe una intervención directa de la jefatura, que desvincula el reconocimiento al trabajo de los colaboradores, eso priva a esos colaboradores de sentirse implicados en el resultado final de los trabajos ejecutados en cualquier área en la que se desarrolle, podría citarse en este caso el estudio citado por Chiavenato (2009) hecho por la Universidad de Michigan, en donde se propone 2 tipos de jefaturas, en una se plantea una preocupación más por las tareas que por las personas, en donde se demuestra que el liderazgo ejercido hacia las personas posee mejores resultados (p. 350), donde la jefatura apoya, respeta y es sensible al trabajo de los subordinados en todos los casos.

4.3.3. Su jefatura controla la tendencia que tienen las personas al relacionar el poder con la agresividad o la rabia.

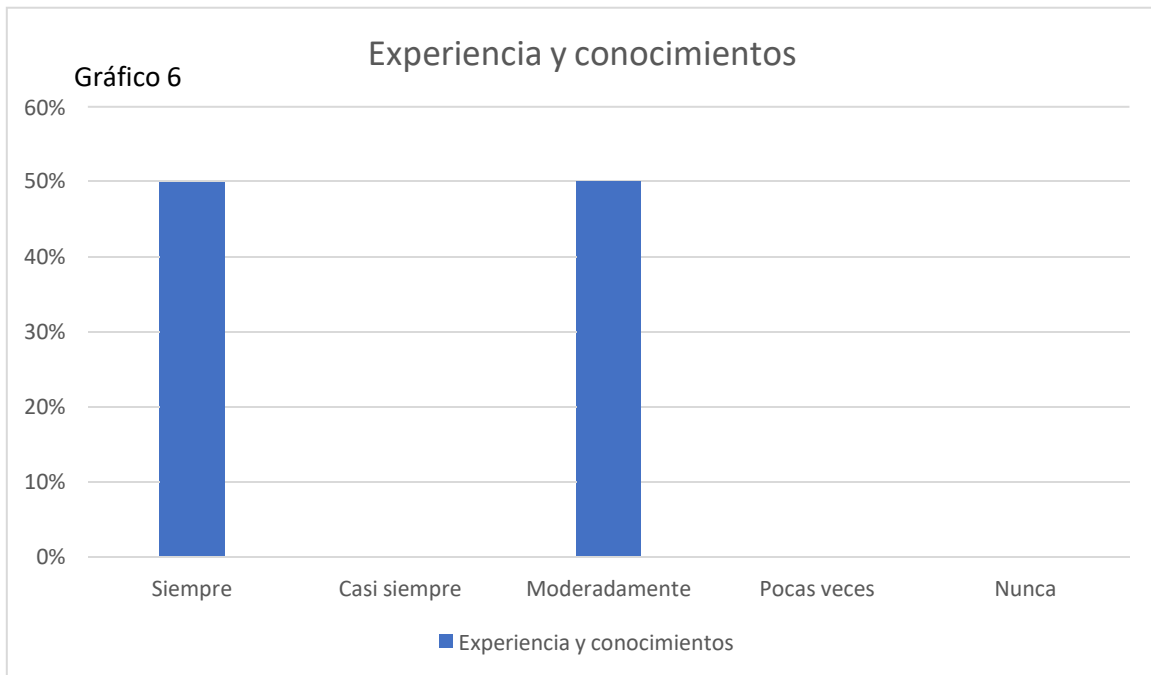


Fuente: Elaboración propia

El poder de coerción donde se basan las relaciones laborales en el temor es aquel en donde el subordinado siente que si no hace lo que el líder pida va a sufrir algún tipo de consecuencia, es un poder derivado de la posición del líder en la organización, por tanto, no deriva de aquellas cualidades propias de la persona sino de su cargo (Chiavenato, 2009, p. 337). Este tipo de tendencia agresiva puede desarrollarse fruto del estrés ante algunas situaciones personales o laborales, se observa que algunas ocasiones se actúa de esta forma, que si no se controla de manera efectiva podría volverse una tendencia en el tiempo ya sea con personas o con situaciones parecidas.



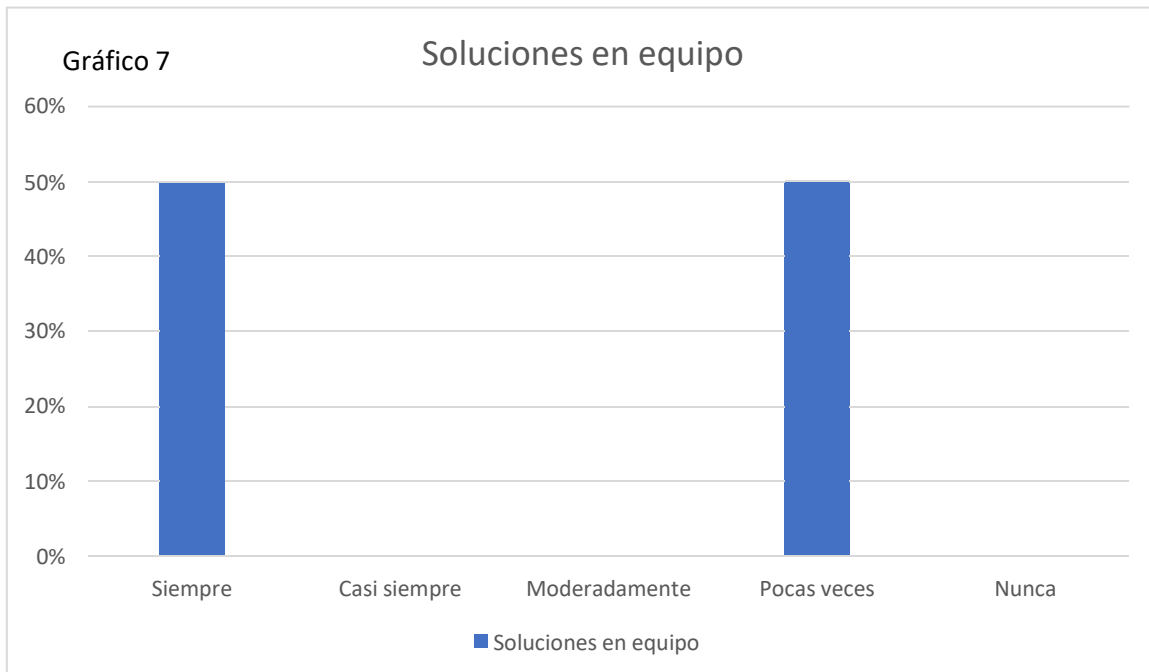
4.3.4. Su jefatura permite una transmisión de experiencia y conocimientos entre el (ella) y usted sin que exista temor que sea superado.



Fuente: Elaboración propia

De forma general se percibe que los líderes tratan de transmitir lo que desean sobre el trabajo y sobre la organización, dando a entender que la transmisión de conocimiento, aunque no es algo rutinario, si es palpable, es decir a partir de las experiencias surgidas en el desarrollo del trabajo es donde se da una transmisión reciproca de conocimientos. En las condiciones mostradas en el Gráfico 6, los subordinados se ven involucrados en procesos de capacitación con el líder, concentradas en contingencias ambientales particulares, pero a pesar de eso, existe esa relación de transmisión, aunque no sea programada ni sistemática.

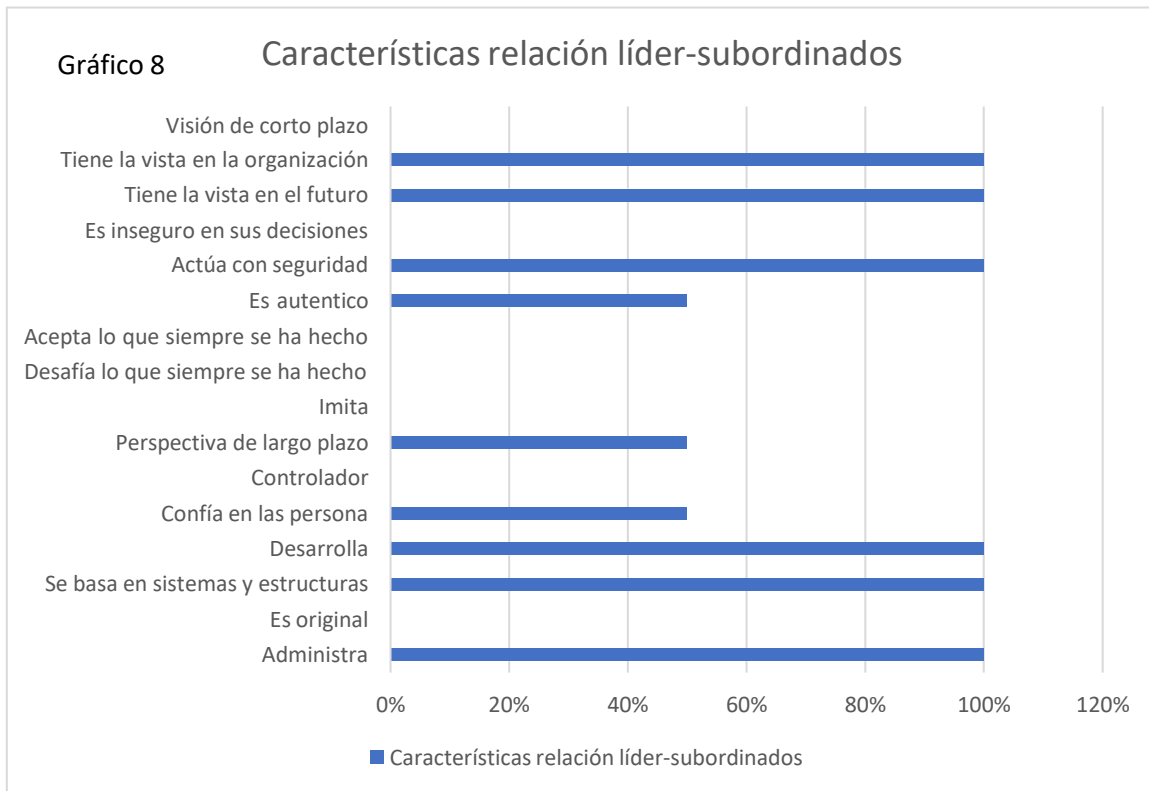
#### 4.3.5. Su jefatura explica los problemas y trata de buscar soluciones en equipo.



Fuente: Elaboración propia

En ciertas condiciones el líder en Konfort Habitacional consulta con sus subordinados, pide sugerencias y toma en cuenta sus opiniones, en cierto sentido es justificable debido al tamaño de la organización, por lo que el líder toma en cuenta las opiniones de aquellos a los que él considera con un criterio amplio sobre un cierto tema, pero eso crea un ambiente excluyente que no promueve una reflexión de grupo sobre las situaciones cotidianas, esa participación necesaria en las labores monótonas puede reducir el desgaste y el estrés, pero se requiere un esfuerzo consiente aunque no programado para que este tipo de soluciones grupales sean un hábito.

#### 4.3.6. Elija aquellas que usted relaciona con su idea de líder o jefatura

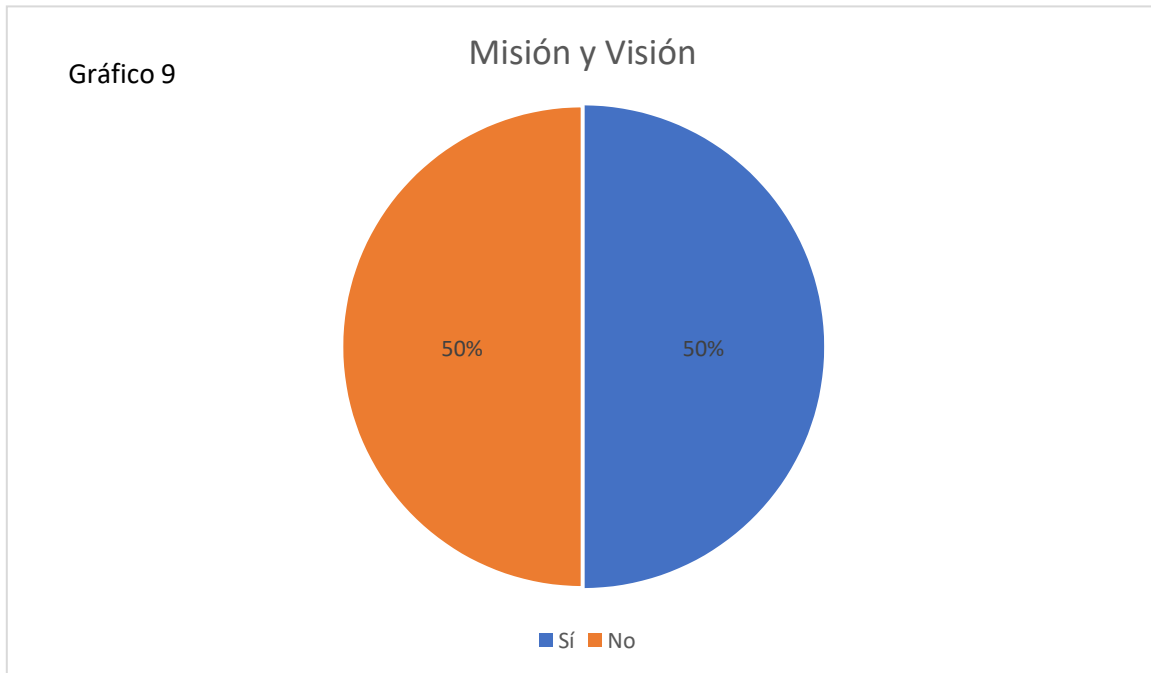


Fuente: Elaboración propia

La administración y el liderazgo son términos que pueden confundirse a menudo, la primera busca el orden por medio de planes formales, en cambio el líder desarrolla una visión hacia el futuro, define un rumbo, comunica con pasión esa idea, la trasmite y supera los obstáculos que puedan surgir (Chiavenato, 2009, p. 340), por lo cual según la información del Gráfico 8, las características de los líderes de Konfort Habitacional los convierten en más administradores que líderes, y en cualquier organización, aunque ambas son indispensables, el éxito no queda completamente garantizado con una persona que se limite a administrar; porque las personas son mucho más que “algo” en la organización, por lo que se necesita una persona que lidere y administre con éxito, demostrando el equilibrio entre los procesos de la organización y el interés por las personas; que sea capaz de mirar hacia el futuro, desafiarse y desafiar a los suyos.

#### 4.4. Metas y su logro por medio del liderazgo

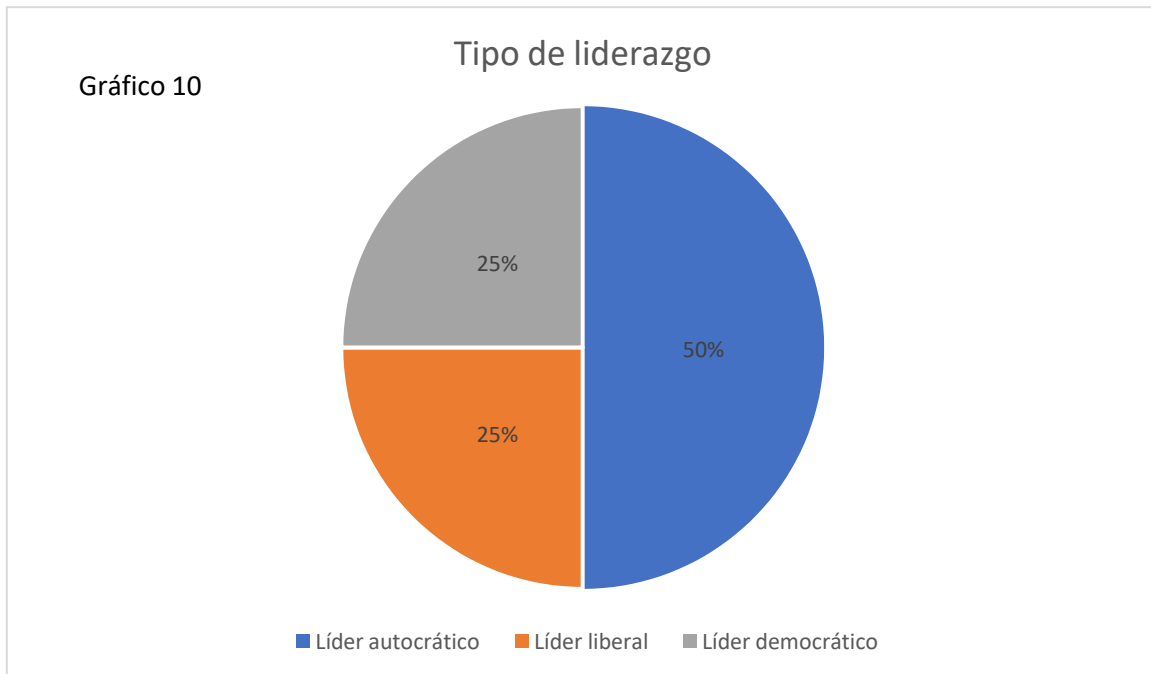
##### 4.4.1. ¿La organización posee una misión y una visión clara que es expresada con frecuencia como objetivos primordiales por lograr?



Fuente: Elaboración propia

Los resultados expresados en el Gráfico 9, son un tanto confusos, debido a que Konfort Habitacional no tienen una Misión o una Visión planteadas de manera sistemática; por lo cual al interpretar esta información lo que puede deducirse es que los colaboradores de manera intrínseca sienten por medio de las actividades ordinarias esa Misión y Visión. Estas 2 variables son necesarias para la comprensión de la organización, en el dónde está actualmente y hacia dónde quiere llegar, ya que son un instrumento útil para alcanzar los objetivos organizacionales, llevar a cabo en el mercado su filosofía y razón de existir; son el fundamento por sobre el cual sustentan todo el entramado organizacional, por lo que puede considerarse un fallo administrativo y de liderazgo no contar con estos valiosos instrumentos.

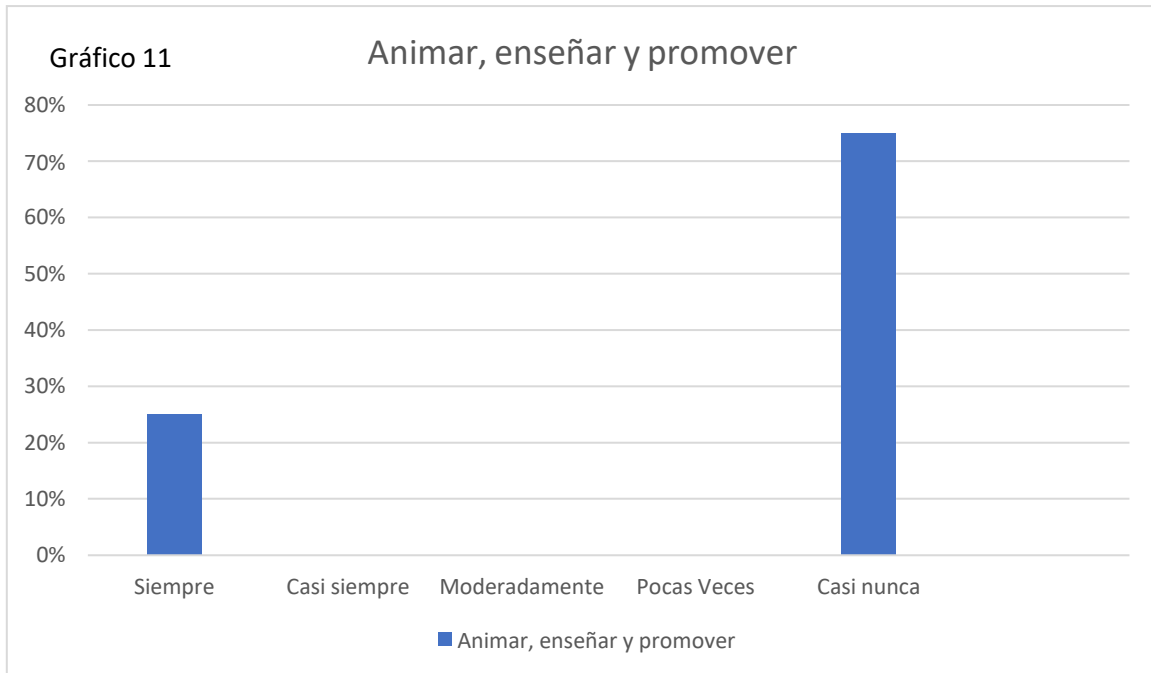
4.4.2. Elija el tipo de liderazgo que describe a su jefatura y lo que consigue con ese tipo de acciones.



Fuente: Elaboración propia

Acorde con la información del Gráfico 10 se aprecia un tipo de liderazgo autocrático en la mayoría de ocasiones en detrimento de los otros tipos, este tipo de liderazgo se caracteriza por la fijación por parte del líder de directrices y órdenes para su ejecución, se presenta a menudo tensión, frustración y agresividad, esto último se confirmó con el Gráfico 5 donde se abarcó el tema del control de la agresividad y la ira, según Chiavenato (2009) los grupos que han sido sometidos a este tipo de liderazgo producen un gran volumen de trabajo (presente en Konfort Habitacional) pero con problemas de calidad (p. 353), por lo cual es posible que en un estudio sobre el comportamiento organizacional en general puedan determinarse sentimientos reprimidos o actitudes de indisciplina, pero para esto sería necesario un profesional en recursos humanos en la organización o una auditoría interna.

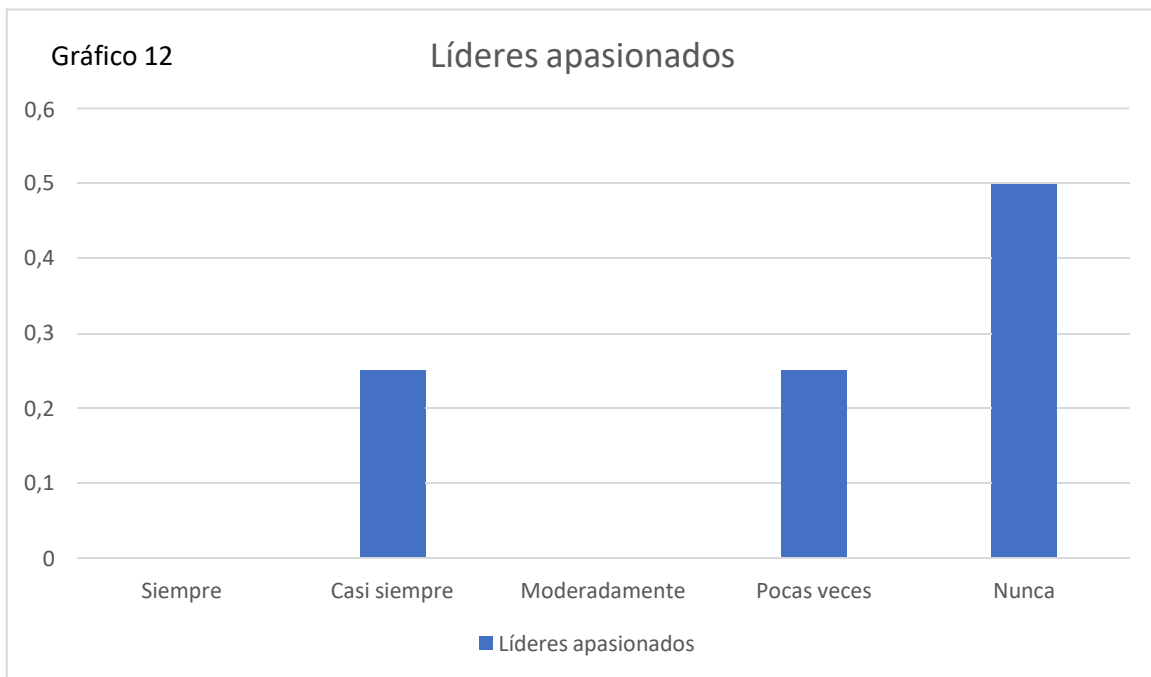
#### 4.4.3. Mi líder/jefaturas ejercen su función de animar, enseñar y promover de acuerdo con las metas que son planteadas.



Fuente: Elaboración propia

Cómo fue dicho con anterioridad, no existe un proceso dentro de la organización de comunicación sistemática de la información, los conceptos dentro de la pregunta direccionan hacia la comunicación, por tanto no existiría esa interacción comunitaria que se busca por medio del liderazgo, por tanto el trecho que existe entre lo que se vive y lo que se debería ser según las teorías consultadas es mucho; es posible que dentro de la organización cada quien se limite a sus propias funciones, sin desear extralimitarse por lo cual la comunicación no fluye de manera efectiva y aunque ningún medio de comunicación es infalible, los líderes dentro de esta organización en particular no están logrando que los mensajes lleguen de manera clara y concisa y que los medios que utilizan cumplan el cometido de animar, enseñar y promover a los colaboradores.

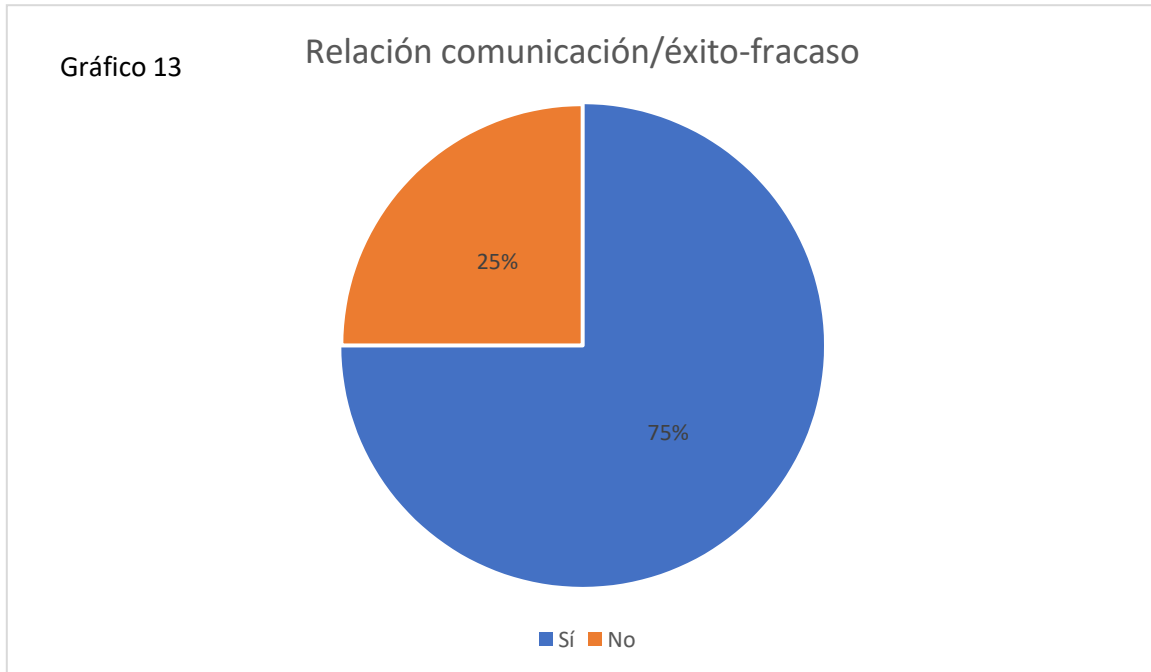
4.4.4. Mi organización postula por medio de líderes apasionados las metas que desean alcanzarse.



Fuente: Elaboración propia

La pasión se relaciona con la teoría carismática del liderazgo ya que esta teoría apuesta por un cambio transformacional por medio de los líderes y el intercambio de información entre los subordinados. Debido a la respuesta del ítem anterior y las funciones mencionadas que son compatibles con los líderes se puede concluir que no existe un líder con la pasión que pueda determinar cambios trascendentales en los ambientes por medio de la creación de seguidores con los valores, creencias y necesidad de los colaboradores; aunque esto también entra en conflicto con la ausencia de visión y misión dentro de la organización, es posible que esto último sea una consecuencia de este ítem.

4.4.5. Considero que la forma en la que son expresadas las metas por mi líder/jefatura influyen en el éxito o el fracaso.



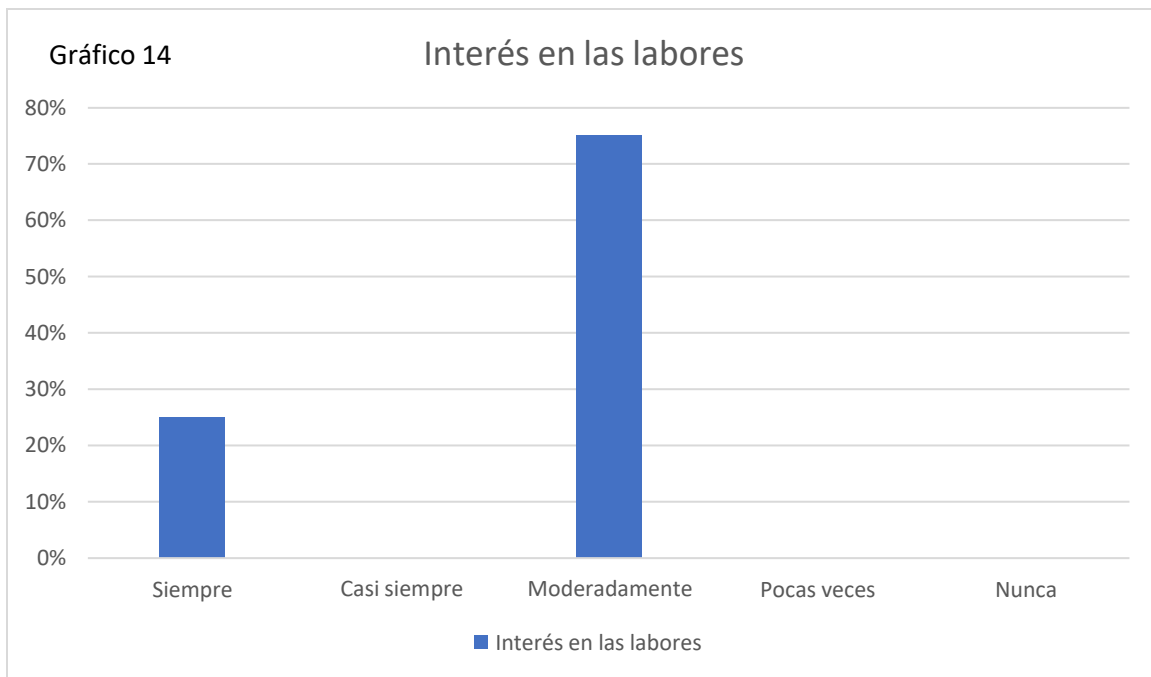
Fuente: Elaboración propia

Las personas en Konfort Habitacional creen en que la forma en que les son comunicados los proyectos u objetivos son importantes, eso a pesar de que no se cuenta con líderes capaces de transmitir pasión, es probable que las comunicaciones de tipo ascendente sean deficientes y que no se les brinde la atención debida, en contraparte la comunicación descendente, que aunque es fluida, no busca en su totalidad crear el canal de comunicación que se debería tener, debido a que según Chiavenato (2009) ésta busca crear empatía y un clima organizacional sano para resolver los problemas de la organización, no solamente un medio para dar órdenes o establecer nuevos proyectos.



#### 4.5. Influencia del liderazgo

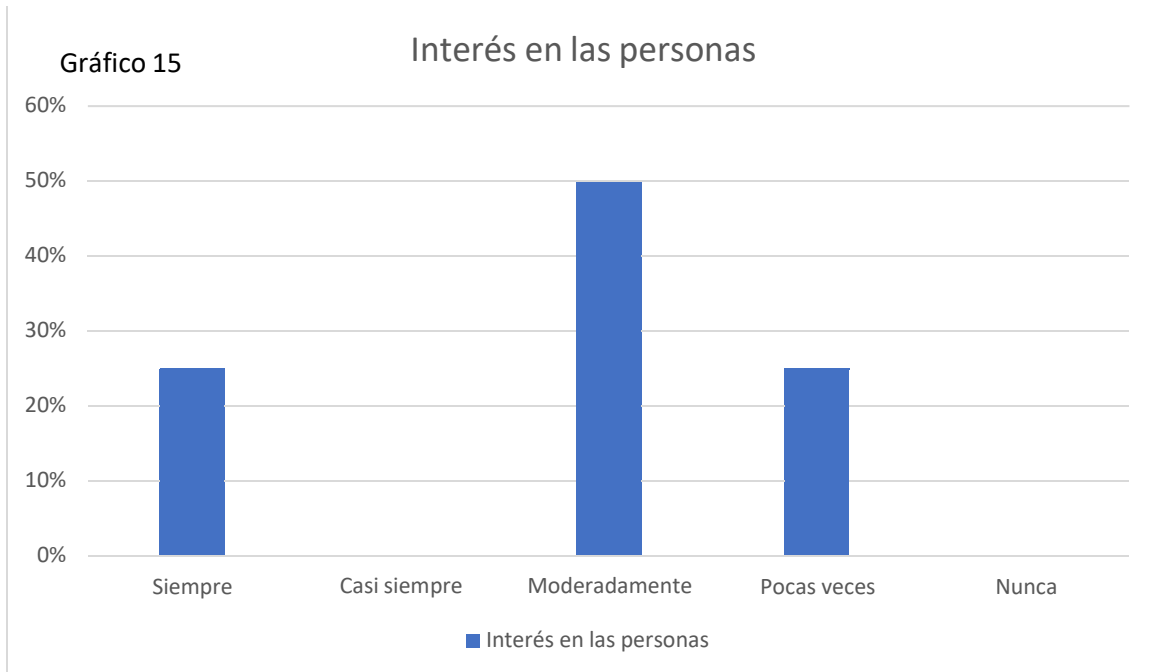
4.5.1. Mi líder/jefatura se interesa por la forma en que realizo mi trabajo, me muestra como lo puedo mejorar y que otros enfoques puedo usar.



Fuente: Elaboración propia

El líder debe aprender a distinguir en las circunstancias y acontecimientos, las contingencias que determinan el comportamiento de los subordinados (Chiavenato, 2009, p. 364), de manera que poniendo el interés suficiente en las labores que estos realizan pueda implementar cambios o mejoras en las rutas que se están siguiendo; en el caso presente se observa un interés poco comprometido con las labores diarias, hasta podría decirse que existe una falta de desarrollo de la creatividad en el accionar de las personas, existe una mecanicidad tal que no hace falta una intervención o una guía, esto conduce al estancamiento progresivo.

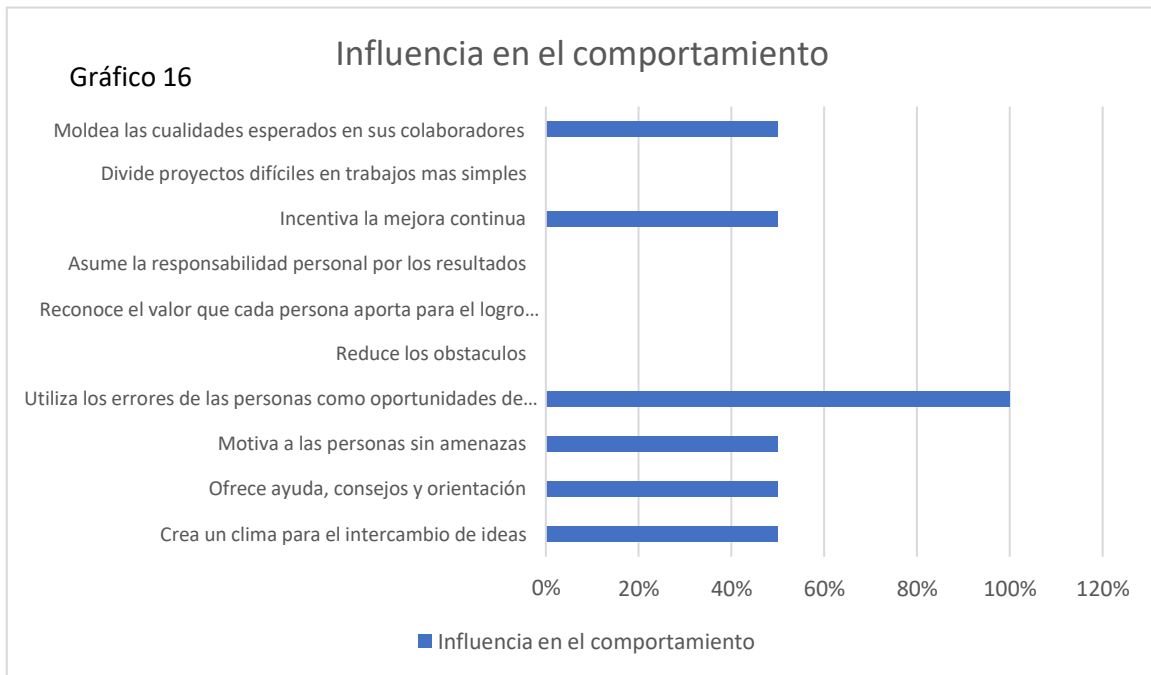
4.5.2. Mi jefatura muestra un interés auténtico en mi trabajo, no solo como empleado sino como persona.



Fuente: Elaboración propia

La desvalorización humana es una condición que genera situaciones críticas en los ambientes organizacionales, ya que, aunque existe un líder no hay un liderazgo, ese liderazgo esa diferencia semántica en la expresión, es el punto de inflexión que muestra el desinterés por lo que hacen los otros en la organización. El Gráfico 15 muestra esa realidad del líder ausente, en la organización se cubren otras necesidades como el salario y una cierta cooperación grupal, pero hace falta esa cierta “espiritualidad empresarial” esa riqueza en los ritos que generen un compromiso y ese interés de la autoridad hacia cada persona. El líder debe poner a las personas en primer lugar, teniendo una consideración profunda hacia sus sentimientos y emociones (Chiavenato, 2009, 348), esto debe formar parte de los valores y creencias de la organización; porque al crecer se transmitirá en los nuevos líderes que surjan.

#### 4.5.3. Elija aquellas opciones en las que su jefatura influye en su comportamiento.



Fuente: Elaboración propia

Hay pocas manifestaciones de un sano liderazgo ya que, en consonancia con análisis anteriores, se observa que no simplifica el trabajo dividiendo los proyectos, no asume la responsabilidad sobre los resultados, no reconoce el valor que cada persona aporta y no reduce los obstáculos, todos estos con una completa ausencia; por lo que las demás respuestas tampoco son del todo positivas ya que al 50% llega a la mayoría y solo en una obtiene un 100% del total de respuestas. Por lo que, aunque los resultados del desempeño en la organización son buenos, podría generarse como en otras organizaciones que se tratan a las personas como simples recursos por administrarse, como ya se ha dicho en un progresivo declive.

4.5.4. Según lo que expresa mi líder/jefatura puedo tener una idea clara de la visión de la organización.

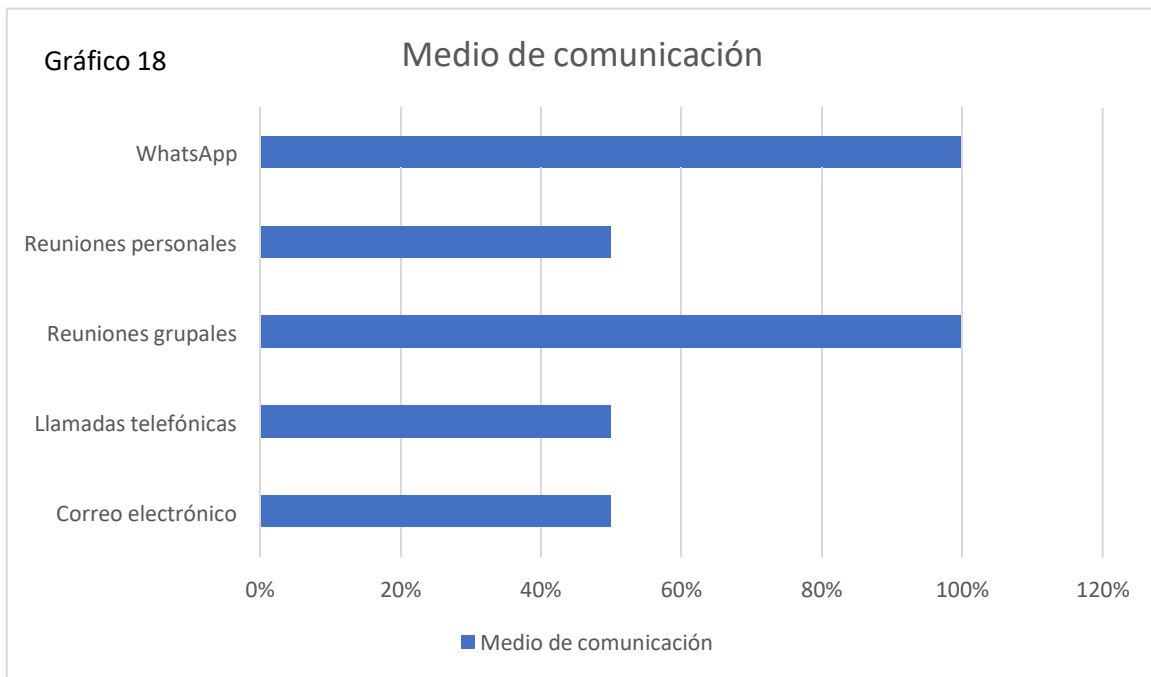


Fuente: Elaboración propia

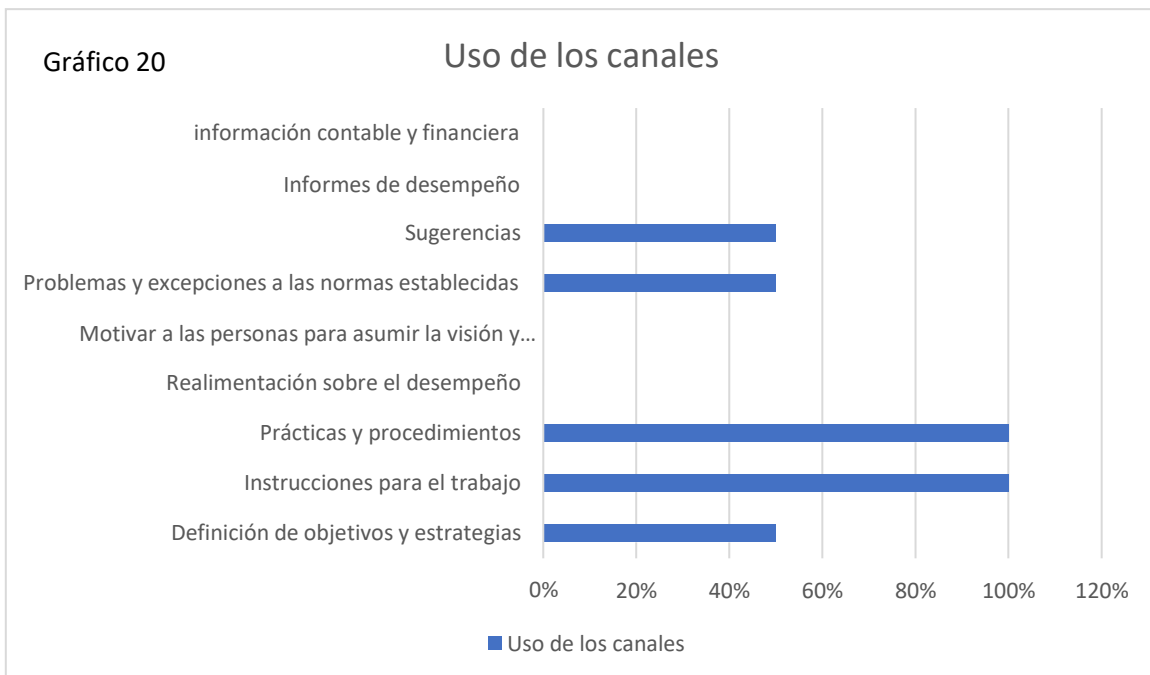
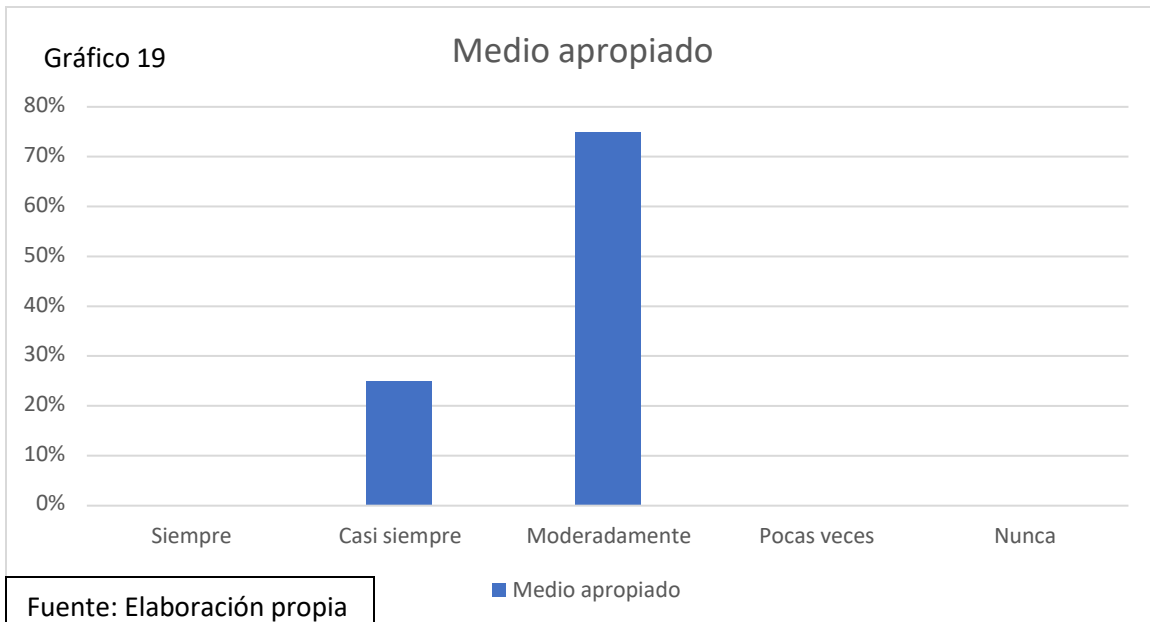
La percepción con la que se cuenta del futuro de la organización es incierta, posiblemente por la falta de una comunicación efectiva de los líderes hacia los subordinados, la visión como una fórmula está ausente en esta organización y dados los resultados tampoco ha sido expresada de manera tácita, eso genera un vacío a largo plazo y en el camino que se desea emprender. Por lo cual genera una ausencia de la identidad común que orienta todos los comportamientos de las personas dentro de la organización, Chiavenato (2009) lo define como perjudicial ya que la organización queda desorientada y a los miembros sin prioridades en un entorno cambiante y competitivo (p. 99).

#### 4.6. Acciones para transmitir pasión

4.6.1. ¿Cuál es medio utilizado para la comunicación organizacional? Considero que el canal utilizado para la comunicación organizacional es el medio apropiado y el mensaje puede llegar claro, objetivo e inequívoco. Indique el uso que tienen los canales de comunicación usados.



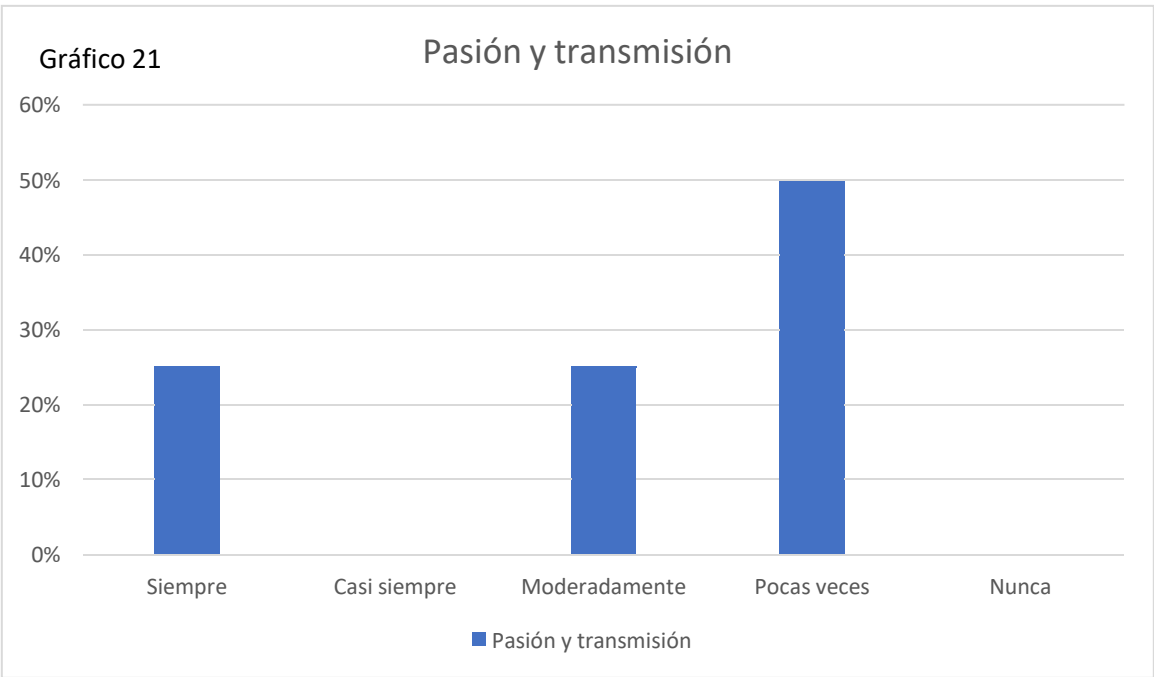
Fuente: Elaboración propia



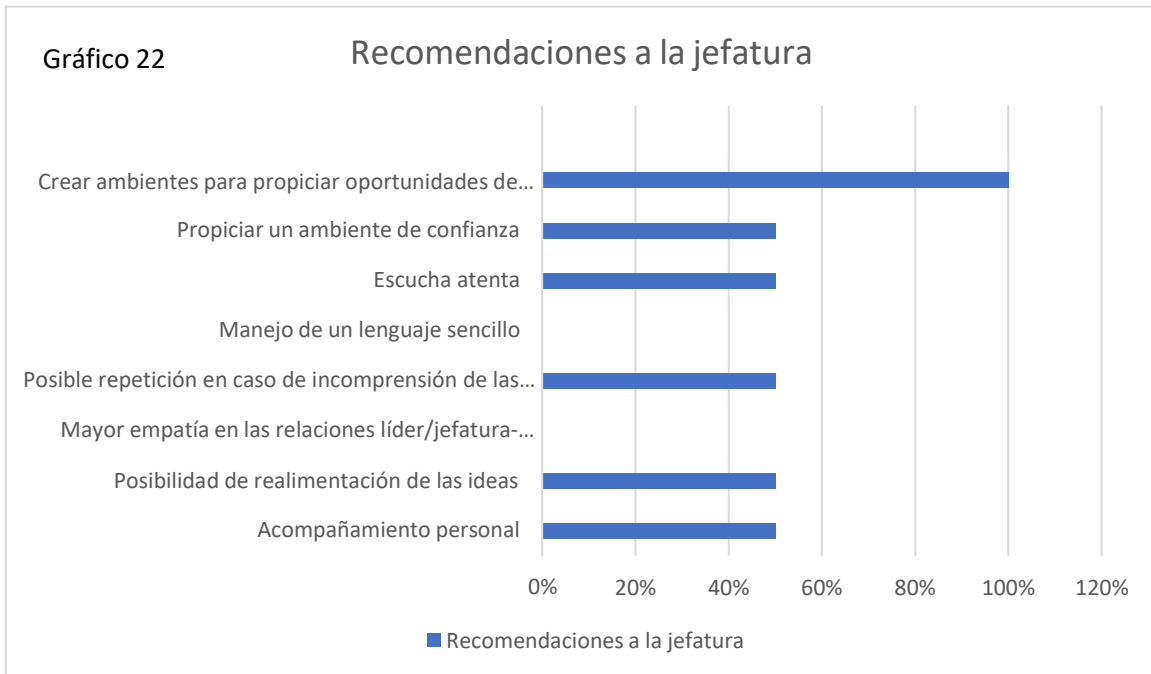
La mayoría de las ocasiones la transmisión de los objetivos de la organización son hechas por WhatsApp, que aunque es un medio personal, es un medio ineficaz ya que hace que las instrucciones, sugerencias, prácticas y definición de objetivos se puedan descontextualizar o mal interpretar, por lo cual algunas las teorías del liderazgo y de la comunicación organizacional son confirmadas y rebatidas a la vez en un mismo sentido; los líderes deben buscar medios eficaces y eficientes de

transmitir pasión por el logro de los proyectos a realizarse, es más por transmitir una pasión por la organización. Es posible que esta falta de comunicación efectiva tenga a corto o largo plazo efectos en los distintos ámbitos de la organización que no se han contemplado por el tamaño de esta.

4.6.2. Mi líder/jefatura es un apasionado por su trabajo y hace que todos nos contagiemos de esa pasión por lo que hace.



Fuente: Elaboración propia



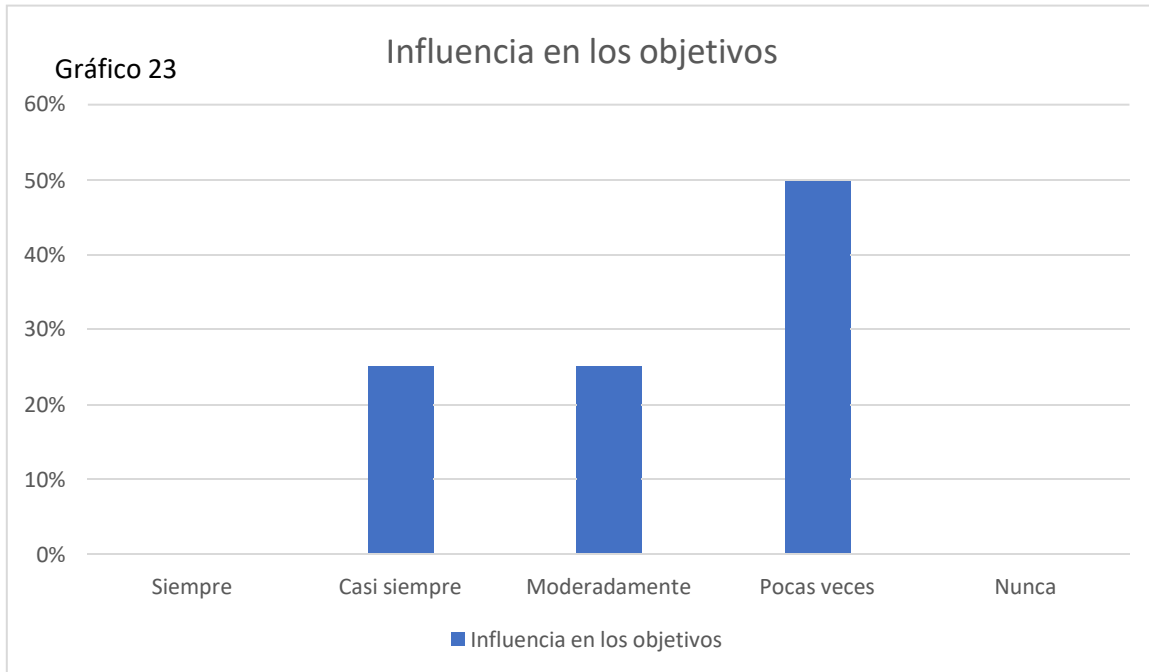
Fuente: Elaboración propia

En el liderazgo es un tema inherente la pasión y la transmisión de esa pasión, fuertemente ligada esta actitud a la comunicación hace que se retomen las respuestas de las preguntas anteriores, la forma y el medio usado para la comunicación hace que la pasión que pueda sentir el líder o jefatura pueda interpretarse de distintas maneras; porque aunque el líder ame lo que hace, es necesario, por no decir indispensable, que lo transmita, que se interese por las personas, que se implique en los procesos y que sea el engranaje en una maquinaria empresarial para que esta pueda funcionar. En las sugerencias realizadas al líder es palpable la necesidad de los colaboradores de ser escuchados creando espacios donde se puedan compartir experiencias de mejora, poder ser acompañados personalmente para de esa forma entender el rumbo de la empresa y poder colaborar en su crecimiento.



#### 4.7. Conclusiones liderazgo y uso del poder

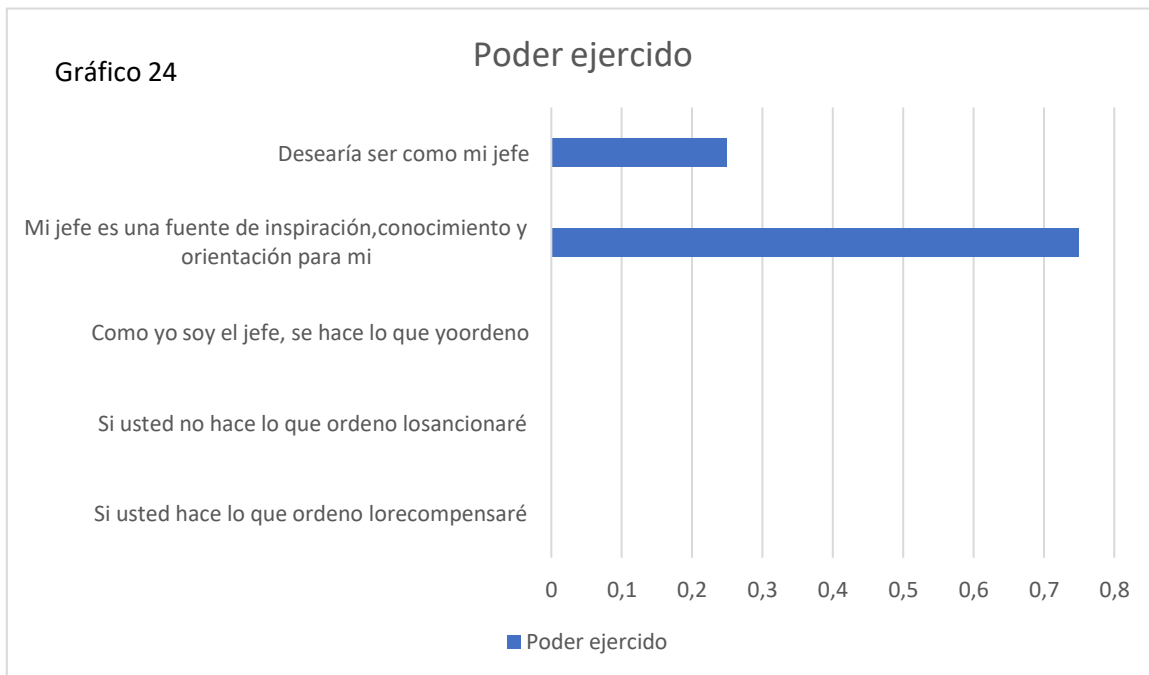
4.7.1. ¿Considera que el liderazgo ejercido en su organización influye en el éxito o fracaso en los objetivos organizacionales desde su puesto (finanzas, ventas, etc.)?



Fuente: Elaboración propia

Estas respuestas muestran que a pesar de un liderazgo poco definido, los resultados en las metas financieras y mercadológicas son cumplidas, es más un logro del empeño y el compromiso personal de cada colaborador el éxito en cada puesto; cada quien trata de cumplir su trabajo de manera satisfactoria cumpliendo con los proyectos propuestos, es de resaltar que en el caso de que el liderazgo ejercido fuera el correcto las metas en la organización serían posiblemente logradas con creces, ya que parece que administrativamente la organización funciona, pero no a nivel de liderazgo y como se ha mencionado con anterioridad es necesario líderes que administren y que ejerzan el liderazgo.

#### 4.7.2. ¿Cuál de estos tipos de poder describe a su líder/jefatura?



Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores de Konfort Habitacional admiran a su jefe como fuente de inspiración y desean ser como el, parece contradictorio, pero aunque en primera instancia lo es, las personas son más que la suma del resultado de objetivos o de las teorías, por lo que es posible que las personas que colaboran en esta organización admiran a su jefe por lo que ha construido en su organización y desean ayudar para hacer crecer lo que ya está construido, crecer por medio de un liderazgo efectivo que lleve a mayores logros financieros, mercadológicos, entre otros, de los que se han logrado.

## V Capítulo

### Conclusiones y Recomendaciones

## 5. Conclusiones y recomendaciones

### 5.1. Conclusiones

Se determina que no existe un liderazgo carismático según lo establece la más estudiada teoría del liderazgo, se puede deber a una diversidad de causas encontradas que serán expuestas en estas conclusiones primeramente en las carencias encontradas a nivel organizacional y posteriormente serán expuestas aquellas cuestiones halladas según los objetivos planteados para la presente investigación.

Se considera una gran falta a los modelos actuales de estructura y modelos organizacionales la ausencia de una misión y una visión sistemática según las particularidades de la empresa, crea una desorientación sobre el presente en cuestiones tan valiosas como los valores, la filosofía, la razón de ser y las creencias de la empresa; además de una falta de rumbo a futuro ya que los colaboradores no saben hacia dónde dirigir sus esfuerzos de manera programada, podría decirse que es un “trabajar por trabajar”, cumpliendo lo que cada día se tenga que hacer pero sin una determinada objetivación de las actividades por medio de un programa ubicado en el presente que lleve hacia un futuro de crecimiento.

La ausencia de un profesional en recursos humanos hace que se descuiden aspectos fundamentales como lo son la sana convivencia, las relaciones interpersonales, las planillas, actividades sociales, entre otras, en las cuales estos profesionales se desempeñan; sobrecargando estas funciones en la asistente de gerencia que prácticamente es la cumple con estas funciones, más aquellas que le están encargadas a la naturaleza de sus funciones.

Según los objetivos planteados al inicio de esta investigación se observan los siguientes resultados:

1. Se encuentra que en la relación de las jefaturas con los colaboradores existe una división entre algunos que aprenden del líder y se sienten implicados por el esfuerzo que realiza, mientras que otros se hallan desligados de esas participaciones. La jefatura debido a la carga de trabajo que implica la dinámica grupal anterior posiblemente genere situaciones de estrés que desemboquen en ira y en una falta de reconocimiento por parte de la jefatura por los logros alcanzados, teniendo una tendencia hacia la administración más que hacia el liderazgo, siendo ambas necesarias para el logro de los objetivos.
2. Como fue mencionado la ausencia de misión y visión restringe a los colaboradores para ubicarse en el tiempo sobre el presente por lograr y el futuro, en el cual se espera un camino para la organización; lo que desemboca consecuentemente en un liderazgo autocrático, ya que solo el líder conoce bajo sus términos y directrices el destino de la empresa, limitando con esto las enseñanzas que puedan tomar de él los colaboradores y viendo de manera probable un líder sin pasión. Los colaboradores de Konfort Habitacional son conscientes de que la forma en que son comunicadas las instrucciones es importante en el logro de los objetivos, pero para esto se necesita una comunicación más fluida y con términos claros.
3. Las jefaturas se implican de manera limitada en la manera en que los colaboradores hacen sus funciones, mostrando poco interés en ellos y más en los resultados, con pocas manifestaciones de líder como en reducir los obstáculos y reconocer los méritos; con una escasa idea del rumbo de la organización se hace aún más difícil dilucidar que se espera de cada uno.
4. Los canales que son usados son insuficientes para la transmisión de pasión debido a lo general e impersonales que pueden ser los medios usados, utilizados más que todo para transmisión de instrucciones, que, para tratar de lograr objetivos, que son claramente 2 instancias complementarias, pero que una sin la otra degenera en el tipo de liderazgo ejercido expuesto anteriormente. Estas limitaciones en la transmisión de la pasión ya sea por los medios utilizados o por las limitaciones del lenguaje intrínseco a estos

medios, hacen que los colaboradores sugieran actividades donde puedan acercarse a sus líderes, saber que piensan y poder ayudar a mejorar en lo que sea posible.

5. A pesar de las condiciones anteriormente expuestas los colaboradores admiran a su jefatura, probablemente al esfuerzo que le ha llevado tener la empresa con la que actualmente cuentan; por eso creen que un mejor desempeño del liderazgo de la jefatura puede desembocar en un mejor resultado de las áreas financieras y mercadológicas; áreas en las cuales actualmente se tiene buenos resultados, pero que con un ejercicio más sano de la forma de ser líder podrían ser mejores.

## 5.2. Recomendaciones

Las recomendaciones para la presente situación giran en torno a 3 ejes esenciales, los cuales están en relación uno con el otro, por lo cual no se deberían tomar estas recomendaciones cada una en particular aisladas de las otras, ya que no daría una solución al conjunto de problemáticas encontradas.

1. El nombramiento de un profesional de recursos humanos o una auditoria que coloque en la organización un norte en las cuestiones relativas al personal, que asesore acerca del liderazgo y que logre hacer fluir las ideas y enseñanzas de una manera efectiva, capacitando tanto a los líderes como a los colaboradores en comunicación, liderazgo, independencia, manejo del estrés, entre otras cuestiones.
2. Por medio de un trabajo en equipo resolver la ausencia de misión y de visión que marquen la dirección hacia la cual la empresa debe dirigirse en un futuro y lo que son o desean ser en el presente; esto será un trabajo conjunto entre los colaboradores, los líderes y el profesional encargado para tal fin, de modo que todos estén involucrados en el proyecto empresarial que se quiere y desea sostener por medio del esfuerzo y trabajo de todos.

3. Promover actividades de crecimiento grupal como personal, a pesar de las limitaciones de la presente pandemia ocasionada por el COVID-19; sin desear obviar esto último y esperando un pronto retorno a las relaciones personales que se tenían antes de este acontecimiento, se deben promover encuentros mensuales entre todo el personal donde se indiquen los presentes proyectos y los logros gratificando a las personas por lo logrado, también se necesita implementar reuniones al menos cada 6 meses con cada uno de los colaboradores de manera que se puedan intercambiar opiniones y basado en esto promover la enseñanza mutua y el crecimiento tanto de las jefaturas como de los subordinados. Adicionalmente si está dentro de las posibilidades celebrar cumpleaños, los días importantes dentro del calendario y la consecución de algún proyecto, de manera que todos en algún momento se sientan apreciados y reconocidos.

VI  
Propuesta



## 6. Propuesta

### 6.1. Introducción

Debido a las carencias encontradas en torno al liderazgo se recomienda tomar acciones que las solventen, de manera que en el periodo de un año a partir de enero de 2021, donde se puedan retomar la mayoría de las actividades productivas en Costa Rica. Esta propuesta se basa en las recomendaciones realizadas en el apartado anterior.

### 6.2. Objetivos

#### 6.2.1. Objetivo General

Elaborar un plan que capacite tanto al personal como a las jefaturas/líderes para mejorar la comunicación, el manejo del estrés, liderazgo y relaciones interpersonales.

#### 6.2.2. Objetivos específicos

1. Capacitar a las jefaturas para desempeñar su rol dentro de la organización de agentes transformacionales.
2. Orientar al personal en el crecimiento personal dentro de la organización.
3. Impulsar nuevas formas de comunicación para evitar mal entendidos y recargo de funciones.
4. Mostrar prácticas de manejo de estrés como las pausas activas y el disfrute del tiempo libre.
5. Educar en las distintas teorías del liderazgo, sobre todo en la teoría carismática.
6. Fomentar actividades que promuevan la interacción y conocimiento personal.

### 6.2. Acciones Concretas

1. Entre las acciones concretas está el nombrar un profesional de recursos humanos de modo que pueda en el periodo de un año capacitar a la jefaturas en las acciones necesarias para convertirse en líderes carismáticos, se debe elaborar un documento de evaluación periódica, que será a discreción del profesional a cargo pero no mayor a 6 meses, sobre el aprendizaje y la implantación de los cambios surgidos a partir de los conocimientos adquiridos, estas evaluaciones deben realizarlas a las jefaturas como comprobación de contenido y a los colaboradores como aquellos que percibirán los cambios que provienen de las capacitaciones que reciben sus jefaturas. Además, las jefaturas deberán reunirse individualmente con el personal en un dialogo franco, que permita evacuar dudas e intercambiar enseñanzas sobre el trabajo realizado y oportunidades de mejora.
2. Realizar cuestionarios o encuestas sobre las necesidades formativas de los colaboradores de manera que puedan formarse en las áreas de mayor deficiencia, como pueden ser materiales de venta, planes de proyectos, conceptos básicos de ingeniería, arquitectura y decoración de interiores, de modo que todos conozcan lo que la empresa realiza, estas capacitaciones podrían impartirlas los mismos profesionales que trabajan dentro de la organización motivadas por el encargado de recursos humanos, lo que ayudaría al conocimiento interpersonal; al menos deberían realizarse 2 de estas capacitaciones al año.
3. Promover un ambiente de libertad dentro de la organización dentro de la cual se puedan tomar pequeñas pausas diarias de relajación como ejercicios de respiración, estiramientos, ver videos con enseñanzas prácticas sobre la vida, etc., de esta manera se reduce el ciclo de estrés por la carga de trabajo que se posee por las limitaciones del personal, cada 2 semanas podría enviarse material en este sentido.
4. Cada uno de los colaboradores deberían de conocer las teorías más importantes del liderazgo, de manera distinta que las jefaturas o líderes, de manera que se pueda potenciar a aquellas personas que sean capaces de

ejercer un liderazgo dentro de la organización encargando pequeños trabajos en equipo donde se pueda vislumbrar aquellos potenciales líderes.

5. Asignar un presupuesto para actividades mensuales de reunión donde se comenten los logros y se pueda reconocer los éxitos de cada uno, promover la recaudación de una cuota para la celebración de cumpleaños, día de la madre, día del padre, asignar un día de la familia en el cual se involucre a la familia en las labores diarias, creando un comité de 2 miembros rotativos para este fin.

### 6.3. Recursos necesarios

<b>Tabla 7</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>	<b>Plazo</b>	<b>Lugar</b>
<b>Contratación de encargado de recursos humanos.</b>	1	Ø680565.53/mensual	Permanente	Oficinas de Konfort Habitacional
<b>Reuniones mensuales</b>	12	Alimentación: Ø4000/persona Ø36000/mensuales	Periodo de prueba de un año	Oficinas de Konfort Habitacional
<b>Reuniones de actividades</b>	Una por cada cumpleaños, el día de la madre y del padre	Fondo común entre los colaboradores	Periodo de prueba de un año	Oficinas de Konfort Habitacional
<b>Capacitaciones sobre liderazgo para colaboradores</b>	1 al año	Alimentación: Ø4000/persona Ø36000/anuales	Periodo de prueba de un año	Oficinas de Konfort Habitacional

<b>Capacitaciones para líderes</b>	2 al año	Sin costo	Periodo de prueba de un año	Oficinas de Konfort Habitacional
<b>Capacitaciones sobre las áreas de la empresa</b>	2 al año	Alimentación: ₪4000/persona ₪72000/anales	Periodo de prueba de un año	Oficinas de Konfort Habitacional

#### 6.4. Cronograma

<b>Tabla 8</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Plazo</b>	<b>Revisión</b>	<b>Responsable</b>
<b>Contratación de encargado de recursos humanos.</b>	Permanente	Gerencia General	Gerencia General
<b>Reuniones mensuales</b>	12 sesiones	Recursos Humanos	Gerencia General
<b>Reuniones de actividades</b>	12 aproximadamente	Recursos Humanos	Comité de Colaboradores
<b>Capacitaciones sobre liderazgo para colaboradores</b>	1 sesiones	Recursos Humanos	Recursos Humanos
<b>Capacitaciones para líderes</b>	2 al año	Recursos Humanos	Recursos Humanos
<b>Evaluación general sobre el liderazgo</b>	4 al año	Recursos Humanos	Recursos Humanos
<b>Capacitaciones sobre las áreas de la empresa</b>	2 al año	Recursos Humanos	Encargados de área

## Capítulo VII

### Bibliografía

## 6. Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2008) Selección por competencias. Ediciones Granica Argentina. ISBN: 9789506414740
- Alves, J. (2000) Liderazgo y clima organizacional. Revista de Psicología del deporte. Vol. 9, núm. 1-2, pp. 123-133.
- Chiavenato, I. (2009) Comportamiento Organizacional. México D.F., México. Editorial Mc Graw Hill.
- del Castillo, C. C. y Olivares Orozco, S. (2014). Metodología de la investigación. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/lc/usanmarcos/titulos/39410>
- Gutiérrez, B. (2003) Hacia un liderazgo ético. Universidad de Puerto Rico. Piedras Negras, Puerto Rico.
- Hernández, R. (2014) Metodología de la Investigación. México D.F., México. Editorial Mc Graw Hill.
- Ley 2. Código de Trabajo. Diario Oficial La Gaceta. (26 de agosto de 1943)
- Lupano, M. (s.f.) Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. Subsidio 29 de la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación Argentina. SECTIP 0242/03.
- Manrique, S. y Rojas L. (2019) Análisis del estilo de liderazgo: caso de la tercera generación de una empresa familiar. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (01 de julio de 2020) Convenios Internacionales. Recuperado de: <http://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/convenios-internacionales.html>
- Morales, Y. (2017) Análisis del clima organizacional de la empresa Instaladora Vipleco S.A. Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica.
- Peiró, J. y Rodríguez I. (2008) Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. Papeles del Psicólogo. Vol. 29, núm. 1, enero-abril 2008, pp. 68-82.


- Picado, K. (2017) Estudio sobre el clima organizacional en el Departamento de Producción de Sintéticos de Fibras de Centroamérica. Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica.
- Poveda, K. (2019) El liderazgo en la Oficina de Administración Financiera de la Universidad de Costa Rica y su impacto en el desempeño de los colaboradores. Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica.
- Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional (10a. ed.). Pearson Educación. <https://elibro.net/es/lc/usanmarcos/titulos/107669>
- Ruiz, P. (2011) Modelo explicativo de los factores que influyen en el comportamiento ético/no ético del empleado y su relación con la generación de valor. Universidad de Castilla-La Mancha. Ciudad Real, España.
- Saracho, J. M. (2011). Talento organizacional: un modelo para la definición organizacional del talento. RIL editores. <https://elibro.net/es/lc/usanmarcos/titulos/104478>
- Vanegas García, M. Delgado Abella, L. E. (Comp.) y Vanegas García, M. (Comp.). (2013). Psicología organizacional. Ecoe Ediciones. <https://elibro.net/es/lc/usanmarcos/titulos/70412>
- Vázquez Sixto, F. y i Ubach, T. C. (2013). Psicología del comportamiento colectivo. Editorial UOC. <https://elibro.net/es/lc/usanmarcos/titulos/56637>

## Cuestionario



Tesis Liderazgo USAM Se han guardado todos los cambios en Drive

Preguntas Respuestas 2



Sección 1 de 14

### Tesis Liderazgo USAM

Este formulario ha sido diseñado para un estudio del desempeño en la empresa Konfort Habitacional, esto con el fin de recabar la información necesaria para la presentación de una Tesis de Licenciatura en Administración en la Universidad San Marcos, los datos aquí expuestos serán usados solamente con fines académicos. Se le agradece su atenta colaboración.

Después de la sección 1 Ir a la siguiente sección

Sección 2 de 14

### Tesis Liderazgo USAM

Descripción (opcional)

Después de la sección 2 Ir a la siguiente sección

Sección 3 de 14


### Datos Generales

Sexo \*

Mujer

Hombre

Tiempo de trabajar en la empresa. \*

Mes, día, año 

Puesto. \*

Texto de respuesta corta

Después de la sección 3 Ir a la siguiente sección

Sección 4 de 14

### Relación jefaturas y colaboradores

Responda según su percepción las siguientes afirmaciones.

Su jefatura trabaja intensamente con usted siempre que sea necesario. \*

Siempre

Casi siempre

Moderadamente

Pocas veces

Nunca

Su jefatura trabaja con usted para hacer su trabajo sin invadir su territorio ni privarlo del reconocimiento por sus resultados. \*

- Siempre
- Casi siempre
- Moderadamente
- Pocas veces
- Nunca

Su jefatura controla la tendencia que tienen las personas al relacionar el poder con la agresividad o la rabia. \*

- Siempre
- Casi siempre
- Moderadamente
- Pocas veces
- Nunca

Su jefatura permite una transmisión experiencia y conocimientos entre el (ella) y usted sin que exista temor que sea superado. \*

- Siempre
- Casi siempre
- Moderadamente
- Pocas veces
- Nunca

Su jefatura explica los problemas y trata de buscar soluciones en equipo. \*

- Siempre
- Casi siempre
- Moderadamente
- Pocas veces
- Nunca

Elija aquellas que usted relaciona con su idea de líder o jefatura \*

- Administra
- Es original
- Se enfoca en sistemas y estructuras
- Desarrolla
- Confía en las personas
- Controlador
- Perspectiva de largo plazo
- Limita
- Desafía lo que siempre se ha hecho
- Acepta lo que siempre se ha hecho
- Es auténtico
- Actúa con seguridad
- Es inseguro en sus decisiones
- Tiene la vista en el futuro

Visión de corto plazo

Después de la sección 4 Ir a la siguiente sección

**Sección 5 de 14**

## Metas y su logro por medio del liderazgo

Responda las preguntas según corresponda

¿La organización posee una misión y una visión clara que es expresada con frecuencia como objetivos primordiales por lograr? \*

Sí

No

¿Para usted existe unas metas claras por lograr en la organización? \*

Sí

No

Elija el tipo de liderazgo que describe a su jefatura y lo que consigue con ese tipo acciones. \*

Líder autocrático: El líder fija directrices sin participación alguna del grupo y dicta ordenes para la ejecución de las...

Líder liberal: El líder se retira totalmente y brinda libertad para las decisiones individuales o grupales. Las tareas se...

Líder democrático: El líder debate con los grupos las directrices y decisiones, los grupos diseñan medidas y técnic...

Mi lider/jefaturas ejercen su función de animar, enseñar y promover de acuerdo con las metas que son...

Siempre

Casi siempre

Moderadamente

Pocas veces

Nunca

Mi organización postula por medio de líderes apasionados las metas que desean alcanzarse. \*

Siempre

Casi siempre

Moderadamente

Pocas veces

Nunca

Considero que la forma en la que son expresadas las metas por mi líder/jefatura influyen en el éxito o el fracaso? \*

Sí

No

Después de la sección 5 Ir a la siguiente sección

**Sección 6 de 14**

## Influencia del liderazgo

Responda según corresponda

Mi lider/jefatura se interesa por la forma en que realizo mi trabajo, me muestra como lo puedo mejorar y \* que otros enfoques puedo usar.

- Siempre
- Casi siempre
- Moderadamente
- Pocas veces
- Nunca

Mi jefatura muestra un interés auténtico en mi trabajo, no solo como empleado sino como persona. \*

- Siempre
- Casi siempre
- Moderadamente
- Pocas veces
- Nunca

Elija aquellas opciones en las que su jefatura influye en su comportamiento. \*

- Crea un clima para el intercambio de ideas
- Ofrece ayuda, consejos y orientación
- Motiva a las personas sin amenazas
- Utiliza los errores de las personas como oportunidades de mejora
- Reduce los obstáculos
- Reconoce el valor que cada persona aporta para el logro de las metas

Asume la responsabilidad personal por los resultados

- Incentiva la mejora continua
- Divide proyectos difíciles en trabajos mas simples
- Moldea las cualidades esperados en sus colaboradores

Según lo que expresa mi lider/jefatura puedo tener una idea clara de la visión de la organización. \*

- Siempre
- Casi siempre
- Moderadamente
- Pocas veces
- Nunca

Mi lider/jefatura actual ha influido en la visión actual que poseo de la organización. \*

- Siempre
- Casi siempre
- Moderadamente
- Pocas veces
- Nunca

Después de la sección 6 Ir a la siguiente sección

Sección 7 de 14

Responda según corresponda

¿Cuál es medio utilizado para la comunicación organizacional?

- Correo electrónico
- Llamadas telefónicas
- Reuniones grupales presenciales o por plataformas digitales
- Reuniones personales presenciales o por plataformas digitales
- WhatsApp
- Opción 6
- Otra...

Considero que el canal utilizado para la comunicación organizacional es el medio apropiado y el mensaje puede llegar claro, objetivo e inequívoco. \*

- Siempre
- Casi siempre
- Moderadamente
- Pocas veces
- Nunca

Indique el uso que tienen los canales de comunicación usados. \*

- Definición de objetivos y estrategias
- Instrucciones para el trabajo

Realimentación sobre el desempeño

- Motivar a las personas para asumir la visión y misión organizacional
- Problemas y excepciones a las normas establecidas
- Sugerencias
- Informes de desempeño
- Información contable y financiera

¿La forma en la cual su lider/jefatura comunica la información dentro de la organización influye en la forma en la que usted ejecuta sus labores diarias? \*

- Siempre
- Casi siempre
- Moderadamente
- Pocas veces
- Nunca

Mi lider/jefatura es un apasionado por su trabajo y hace que todos nos contagiemos de esa pasión por lo que hace. \*

- Siempre
- Casi siempre
- Moderadamente
- Pocas veces
- Nunca

- Acompañamiento personal
- Posibilidad de realimentación de las ideas
- Mayor empatía en las relaciones líder/jefatura-colaboradores
- Posible repetición en caso de incomprensión de las acciones por realizar
- Manejo de un lenguaje sencillo
- Escucha atenta
- Propiciar un ambiente de confianza
- Crear ambientes para propiciar oportunidades de mejora

Después de la sección 7 Ir a la siguiente sección

Sección 8 de 14

## Conclusiones liderazgo y el uso del poder

Responda según corresponda

¿Considera que el liderazgo ejercido en su organización influye en el éxito o fracaso en los objetivos organizacionales desde su puesto (finanzas, ventas, etc.)? \*

- Siempre
- Casi siempre
- Moderadamente
- Pocas veces
- Nunca

¿Cuál de estos tipos de poder describe a su jerarquía?

- Si usted hace lo que ordeno lo recompensaré
- Si usted no hace lo que ordeno lo sancionaré
- Como yo soy el jefe, se hace lo que yo ordeno
- Mi jefe es una fuente de inspiración, conocimiento y orientación para mí
- Desearía ser como mi jefe

