



Universidad Católica
San Pablo

UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO EMPRESARIALES Y
HUMANAS**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

TESIS

**IMPACTO DEL LIDERAZGO EFICAZ EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DEL
ÁREA DE ENSAMBLE DE UNA EMPRESA DE LA INDUSTRIA MINERO METALÚRGICA,
AREQUIPA 2018**

PRESENTADA POR LA BACHILLER:

DAJHANA LIZBETH MANRIQUE TEJADA

XIOMI DAYANA SOLIS VERA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

ASESOR: JUAN PABLO MANRIQUE MÁLAGA

AREQUIPA, PERÚ

2019

A:

*Dios, por fortalecer nuestros corazones e iluminar nuestras mentes y
poner en nuestro camino a las personas adecuadas para concluir
con éxito esta etapa*

A:

*Nuestras familias, nuestros padres, por su apoyo incondicional a lo
largo de toda nuestra carrera universitaria aportando a nuestra
formación profesional y humana.*

AGRADECIMIENTOS

A nuestra universidad por permitirnos desarrollar y potenciar nuestras habilidades, tanto en el ámbito profesional como en el personal.

De igual manera, agradecemos a nuestro asesor Juan Pablo y a todos los profesores que nos brindaron apoyo absoluto a largo del desarrollo de nuestra investigación.

Agradecemos a Luis Alfonso, Ramón Luis y Erika María, por acompañarnos en el proceso de planificación de este trabajo.

También extendemos nuestro agradecimiento a la empresa donde se aplicó el estudio, por permitirnos poner en práctica nuestros conocimientos en su organización y facilitarnos toda la información que fue requerida.

Al mismo tiempo, agradecemos la colaboración del personal de ensamble por siempre mostrarse dispuestos ayudarnos con amabilidad y presteza; al Jefe y Planner de Servicios, por la cordialidad y apoyo en el transcurso de la investigación.

Asimismo, un profundo agradecimiento a nuestros padres, quienes nos apoyaron incondicionalmente a lo largo de toda nuestra formación.

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

La presente investigación tiene como objetivo principal determinar el impacto del liderazgo eficaz según Hersey y Blanchard (1998), en el desempeño de los colaboradores del área de ensamble de una empresa en la industria minero metalúrgica, Arequipa 2018. Para alcanzar dicho objetivo se trabajó con una muestra de 423 mantenimientos que fueron realizados por grupos de 4 a 9 personas, los cuales estaban conformados por personal del área de ensamble y en algunos casos con el apoyo de personal de otras áreas.

Asimismo, se hizo uso de dos cuestionarios: el Test de madurez del seguidor y el LEAD, como instrumentos para determinar el nivel de madurez del personal que participo en el mantenimiento y el estilo de liderazgo empleado por el líder del grupo a cargo del mantenimiento. Mediante su aplicación se pudo determinar en qué mantenimientos el líder ejerció el liderazgo eficaz propuesto por Hersey y Blanchard (1998). También se aplicó una entrevista a fin de identificar que otras variables influyen en el desempeño alcanzado en los mantenimientos. Considerando que el alcance de la presente investigación es correlacional, se realizó un análisis econométrico, para el cual se especificó un modelo multinominal ordenado.

Con esta investigación se pudo concluir que, si el estilo de liderazgo es el adecuado para el nivel de madurez del grupo, hay más probabilidades de que el desempeño de este sea bueno. Sin embargo, cabe resaltar que se debe considerar también la existencia de otros factores que tienen impacto en el desempeño del grupo. Asimismo, por la naturaleza de la investigación, esta mayor probabilidad está acotada a la empresa que ha sido investigada.

Palabras Clave: Liderazgo Situacional; Desempeño; Madurez; Estilo de liderazgo.

ABSTRACT & KEYWORDS

The main objective of this research is to determine the impact of effective leadership on the performance of employees in the assembly area of a company in the metal mining industry, Arequipa 2018. To achieve this objective, we worked with a sample of 423 maintenance tasks that were carried out by groups of 4 to 9 people, which were made up of personnel from the assembly area and in some cases with the support of personnel from other areas.

Likewise, two questionnaires were used: The follower maturity test and the LEAD, as instruments to determine the level of maturity of the personnel that participated in the maintenance and the leadership style used by the leader of the group in charge of maintenance. Through its application it was possible to determine in what maintenance the leader exercised effective leadership. An interview was also applied in order to identify which other variables influence the performance achieved in the maintenance. Considering that the scope of the present investigation is correlational, an econometric analysis was carried out, for which an ordered multinomial model was specified.

With this research it was possible to conclude that, if the leadership style is appropriate for the level of maturity of the group, there is a greater likelihood that the performance of the group is good, however, it should be noted that the existence of others must also be considered. Factors that have an impact on the performance of the group. Also, due to the nature of the investigation, this greater probability is limited to the company that has been investigated.

Keywords: Situational leadership; Performance; Maturity; Leadership style

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS.....	3
RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	4
ABSTRACT & KEYWORDS	5
ÍNDICE GENERAL	6
ÍNDICE DE TABLAS.....	9
ÍNDICE DE FIGURAS.....	10
ÍNDICE DE GRAFICOS.....	11
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1. Planteamiento del problema.....	15
1.1. Descripción del problema	15
1.2. Formulación de preguntas	17
1.2.1. Pregunta general.....	17
1.2.2. Preguntas específicas.....	17
2. Objetivos.....	17
2.1. Objetivo general	17
2.2. Objetivos específicos.....	17
3. Justificación	18
3.1. Justificación teórica	18
3.2. Justificación practica.....	18
3.3. Justificación metodológica.....	18
3.4. Justificación social.....	18
4. Delimitación	19
4.1. Delimitación espacial.....	19
4.2. Delimitación temporal	19
4.3. Delimitación temática.....	20
4.4. Delimitación poblacional.....	20
5. Viabilidad de la investigación	20
CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA E HIPÓTESIS.....	21
1. Antecedentes.....	22
1.1. Antecedentes de la investigación	22
1.2. Antecedentes de la empresa	29
1.2.1. Visión.....	30
1.2.2. Misión	30

1.2.3.	Valores.....	30
1.2.4.	Organigrama	31
2.	Marco conceptual.....	31
3.	Marco teórico	33
3.1.	Liderazgo.....	33
3.1.1.	Modelo tradicional.....	35
3.1.1.1	Enfoque de rasgos	35
3.1.1.2	Enfoque conductual.....	36
3.1.1.3	Enfoque situacional	39
3.1.2.	Modelo contemporáneo.....	42
3.1.2.1	Liderazgo transformacional y transaccional	42
3.1.2.2	Liderazgo autentico	43
3.1.3.	Modelo tridimensional de la eficacia del líder	44
3.1.3.1	La dimensión de la eficacia	53
3.2.	Desempeño	55
3.2.1.	Evaluación de desempeño	55
3.2.1.1	Objetivos de la evaluación de desempeño.....	57
3.2.1.2	Beneficios de la evaluación de desempeño	57
3.2.2.	Métodos	58
3.2.2.1.	Métodos basados en características.....	58
3.2.2.2.	Métodos basados en el comportamiento	59
3.2.2.3.	Métodos basados en resultados	60
3.2.2.4.	Otros métodos de desempeño.....	61
3.2.2.5.	Pasos de una evaluación de desempeño	62
4.	Hipótesis	63
4.1.	Hipótesis de investigación	63
4.2.	Hipótesis nula	63
CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS		64
1.	Operacionalización de variables.....	65
1.1.	Definición de variables.....	66
2.	Enfoque de la investigación	67
3.	Alcance de la investigación	67
4.	Diseño de la investigación.....	68
5.	Población y Muestra.....	68
6.	Técnicas e instrumentos	68

7.	Descripción de instrumentos	69
7.1.	LEAD	69
7.2.	Test de madurez del seguidor	70
7.3.	Entrevista a profundidad.....	72
7.4.	Base de datos del periodo 2017-II y 2018-I	73
7.5.	Evaluación de desempeño grupal.....	73
8.	Estimación del modelo	73
8.1.	Pruebas de significancia conjunta.....	74
8.2.	Pruebas de significancia individual	74
8.3.	Bondad de ajuste del modelo	75
9.	Procesamiento de recolección, sistematización y procesamiento de información	78
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....		79
1.	Análisis de Resultados	80
1.1.	LEAD Yo y LEAD Otro.....	80
1.2.	Test de madurez del seguidor	81
1.3.	Evaluación de desempeño grupal.....	83
2.	Interpretación del modelo.....	83
2.1.	Análisis de variables	84
2.2.	Efectos marginales	89
3.	Discusión de resultados	107
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		109
1.	Conclusiones	110
2.	Recomendaciones	111
BIBLIOGRAFÍA.....		113
ANEXOS		119
Anexo 1		119
Anexo 2		124
Anexo 3		129
Anexo 4		132
Anexo 5		133
Anexo 6		134

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables	65
Tabla 2 Dimensiones de evaluación de desempeño	70
Tabla 3 Interpretación y comparación de modelos.....	77
Tabla 4 Madurez grupal por áreas	81
Tabla 5 Promedio de la capacidad y disposición por Área	82
Tabla 6 Variación de la madurez individual.....	82
Tabla 7 Cantidad de líderes por cliente según conocimiento	86
Tabla 8 Desempeño basado en el conocimiento líder.....	90
Tabla 9 Variación del desempeño basado en el conocimiento líder	91
Tabla 10 Desempeño personal de ensamble.....	92
Tabla 11 Desempeño en el mantenimiento según participación del personal de apoyo.....	94
Tabla 12 Desempeño y diferencia de personal	95
Tabla 13 Desempeño por cliente	98
Tabla 14 Desempeño de los mantenimientos en cliente 1	99
Tabla 15 Desempeño de los mantenimientos en cliente 2	100
Tabla 16 Desempeño del mantenimiento según madurez grupal.....	101
Tabla 17 Desempeño del mantenimiento según personal de apoyo en grupos con madurez 1 y 2	101
Tabla 18 Desempeño del mantenimiento según madurez grupal 1	102
Tabla 19 Desempeño del mantenimiento según madurez grupal 2.....	103
Tabla 20 Desempeño del mantenimiento y eficacia del líder	104
Tabla 21 Desempeño basado en eficacia del líder.....	104
Tabla 22 Desempeño basado en eficacia del líder y madurez grupal	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Localización de la empresa.....	19
Figura 2 Organigrama de la empresa	31
Figura 3 Modelo de Stinson y Johnson	42
Figura 4 Niveles de desarrollo del seguidor	45
Figura 5 Combinación de capacidad y disposición.....	46
Figura 6 Estilo del líder	50
Figura 7 Relación líder y seguidor	50
Figura 8 Curva de desarrollo de seguidor	51
Figura 9 Modelo bidimensional	53
Figura 10 Dimensión de eficacia.....	53
Figura 11 Relación estilo de líder y eficacia	54
Figura 12 Matriz de capacidad y disposición.....	72
Figura 13 Prueba de significancia conjunta.....	74
Figura 14 Estimación de variables	75
Figura 15 Estimación de modelos.....	78
Figura 16 Probabilidad de ocurrencia según desempeño	84
Figura 17 Ánlisis de variables	85
Figura 18 Efectos marginales	89

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1 Resultados LEAD yo	80
Gráfico 2 Resultados LEAD otro vs LEAD yo.....	81
Gráfico 3 Porcentaje de servicios según desempeño	83
Gráfico 4 Evolución del conocimiento del Líder	86
Gráfico 5 Porcentaje de servicios realizados por el personal de ensamble según desempeño	92
Gráfico 6 Desempeño del mantenimiento realizado con personal de apoyo	93
Gráfico 7 Desempeño del mantenimiento sin diferencia de personal	95
Gráfico 8 Desempeño del mantenimiento con diferencia de personal.....	96
Gráfico 9 Desempeño del mantenimiento sin sobre carga laboral	97
Gráfico 10 Desempeño del mantenimiento con sobre carga laboral	97
Gráfico 11 Desempeño por cliente.....	98
Gráfico 12 Desempeño de los mantenimientos en cliente 1.....	99
Gráfico 13 Desempeño de los Mantenimientos en Cliente 2.....	100
Gráfico 14 Desempeño del mantenimiento según madurez grupal 1	102
Gráfico 15 Desempeño del mantenimiento según madurez grupal 2	103
Gráfico 16 Desempeño del mantenimiento según la eficacia del lider.....	104
Gráfico 17 Desempeño del mantenimiento con Líder Eficaz.....	105
Gráfico 18 Desempeño del mantenimiento cuando el líder fue eficaz	106
Gráfico 19 Desempeño del mantenimiento cuando el líder no fue eficaz	106

INTRODUCCIÓN

A lo largo de los años han surgido numerosos enfoques y teorías que tratan de explicar el concepto de Liderazgo.

A principios del siglo XX, surge el primer enfoque que buscaba explicar el liderazgo, este giraba en torno a la idea de que se debía estudiar a los grandes líderes e identificar aquellas cualidades que los distinguían del resto de personas. La conclusión de este enfoque fue que los grandes líderes nacían. (Carlyle, 1840)

Sin embargo, con el paso de los años se identificaron las falencias de este enfoque, lo que dio lugar al surgimiento de nuevos enfoques como son el conductual y situacional.

En cuanto al enfoque situacional, nos centramos puntualmente en el “Modelo tridimensional de la eficacia del líder”, el cual tiene como premisa que, *“no existe un estilo de liderazgo que sea efectivo por sí mismo, sino que la eficacia de este se basa en la capacidad del líder de adaptar su estilo de liderazgo a una situación en específico, tomando en cuenta la madurez del liderado; así de esta forma existirá una correcta instrucción para el liderado en la cual él será más efectivo tomando en cuenta su capacidad y disposición”*. (Hersey & Blanchard, 1988)

La presente investigación se realizó por el interés de conocer si lo planteado en la teoría puede ser corroborado en la práctica. Dicho esto, se pretende demostrar que la existencia del liderazgo situacional propuesto por Hersey y Blanchard (1998) tiene un impacto positivo en el desempeño del grupo de trabajo. De tener los resultados esperados, se pueden constituir nuevas formas de entender el comportamiento de un grupo basándonos en la teoría situacional que proponen los autores, de esta forma pueden pensarse nuevas formas de desarrollar métodos basados en esta teoría para ser puestos en práctica asegurando la eficacia del grupo de trabajo.

La investigación se realizó recabando información sobre el desempeño de los colaboradores de la empresa objeto de estudio y aplicando la encuesta que proponen los autores de la teoría del Liderazgo Situacional, se hizo un contraste con la información obtenida para elegir un modelo econométrico el cual se pudo analizar para determinar la existencia de una relación entre nuestra variable dependiente con el Liderazgo Situacional. Además, se llevó a cabo una entrevista con los colaboradores para identificar que otros factores podrían influir en su desempeño, los ítems de la entrevista no tuvieron un número definido y se trataron tópicos sobre el clima laboral, satisfacción, relaciones interpersonales y desempeño.

En el capítulo I, definimos el objetivo principal de esta investigación también se establecieron objetivos secundarios. Por otro lado, se desarrolló la descripción del problema y la justificación correspondiente.

En el capítulo II, se procedió a explicar diversas teorías y enfoques relacionados al liderazgo y al desempeño laboral. Se hizo hincapié en las teorías en las cuales se apoya esta investigación.

En el capítulo III, se detalla el método de investigación así como las técnicas e instrumentos empleados, siendo estos dos cuestionarios y una entrevista grupal. A su vez se precisa la población y muestra a estudiar.

El capítulo IV, corresponde al análisis e interpretación de resultados obtenidos después de haber procesado la información recabada mediante las técnicas e instrumentos mencionados anteriormente.

En el capítulo final, se plasmaron las conclusiones y recomendaciones de esta investigación como resultado del análisis de las variables estudiadas en el capítulo anterior.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Planteamiento del problema

1.1. Descripción del problema

Hoy en día la competitividad empresarial se centra en las personas que la conforman, para muchas empresas el factor humano es su activo más importante porque el conjunto de todas las habilidades y capacidades de las personas marcan la diferencia a la hora de ejecutar su trabajo. Es por eso que en los últimos años las empresas se han enfocado en fortalecer las competencias de sus colaboradores, conllevando a que el área de recursos humanos realice mayores esfuerzos por retener y contar con el mejor capital humano.

Almanza (2014) menciona que *“hoy en día los altos directivos de las empresas invierten aproximadamente entre 60% y 80% de su tiempo en fomentar el liderazgo entre su personal, ya que el desarrollo de líderes eficaces reflejará un mejor desempeño en las organizaciones, entonces si los gerentes son tan exitosos como eficaces, su influencia tiende a llevar a una productividad de largo plazo y al desarrollo organizacional”*.

Dicho esto, el liderazgo adquiere un papel importante en el progreso de una organización, y depende de los líderes que se diseñen e implementen prácticas eficaces al interior de las organizaciones que reflejen logros externos. (Contreras, Barbosa, Juárez, Mejía y Uribe, 2009, p.14)

Tal como mencionan Hersey y Blanchard (1998) la responsabilidad básica de los gerentes en cualquier organización es realizar el trabajo, con y por medio de la gente, de manera que su desempeño será medido en función a los resultados del equipo que conducen. En pocas palabras, el encargado (líder) de la conducción del grupo es responsable de su desempeño, por lo tanto, su papel debe estar orientando al desarrollo de su grupo de trabajo tomando en cuenta sus capacidades y potenciándolas de la mejor manera.

Pérez (2008), afirma que el desempeño efectivo de un grupo está íntimamente ligado con la habilidad del líder para coordinar los esfuerzos individuales de los miembros al grado en que el estilo de liderazgo resulte apropiado para la tarea y naturaleza del grupo.

Asimismo, Ekvall y Ryhammar (1997), señalan que, *“la inexistencia de un desempeño efectivo se debe a que no se aplica un buen liderazgo, ya que la vida organizacional crece de manera compleja, los estilos de liderazgo y el tamaño del equipo constituyen variables que influyen sobre los procesos decisivos (en la tarea) y, por ende, sobre la eficacia (del equipo de trabajo) de la organización.”*

Numerosas investigaciones respaldan el argumento de que los estilos básicos de comportamiento del líder son o no eficaces de acuerdo con la situación. Korman (1977) después de revisar más de 25 estudios en Ohio concluyó que conforme se presenten situaciones diferentes el estilo del líder también debe variar. Asimismo, Fiedler (1967) al probar su modelo de contingencia en más de 50 estudios, declara que tanto los líderes directivos, orientados a las tareas, como los orientados a las relaciones humanas son eficaces solo en ciertas situaciones.

Hersey y Blanchard (1998) explican en su teoría el proceso del desarrollo del seguidor que existe un tipo de liderazgo adecuado según la madurez del colaborador en el trabajo. Es importante tener en cuenta la mutua comprensión y adecuado diálogo entre ambos en cuanto a lo que se espera, la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados (retroalimentación).

Teniendo en cuenta esto, se puede apreciar una relación entre el liderazgo y el desempeño de los colaboradores de la organización, donde el correcto desempeño de los colaboradores estará bajo la influencia de la relación que existe en el grupo de trabajo, por ello el líder debe tener en cuenta que todas sus

decisiones dentro de su grupo de trabajo repercuten en el desenvolvimiento final de los colaboradores y como coinciden los autores antes mencionados, el liderazgo en síntesis debería impactar positivamente en el desempeño del grupo de trabajo.

1.2. Formulación de preguntas

1.2.1. Pregunta general

¿El liderazgo eficaz impacta positivamente en el desempeño grupal de los colaboradores del área de ensamble de una empresa de la industria minero metalúrgica en Arequipa 2018?

1.2.2. Preguntas específicas

- ¿Existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo del líder de grupo con el desempeño final del mantenimiento?
- ¿Existe una relación significativa entre el nivel de madurez del grupo y su desempeño?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño más probable de obtener según el modelo planteado?
- ¿Cuáles son las variables más relevantes en el desempeño cuando es bueno y cuando el desempeño es malo?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Determinar si el liderazgo eficaz impacta positivamente en el desempeño grupal de los colaboradores del área de ensamble de una empresa de la industria minero metalúrgica, Arequipa 2018.

2.2. Objetivos específicos

- Determinar si existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo del líder del grupo y el desempeño del mantenimiento.
- Determinar si existe una relación significativa entre el nivel de madurez del grupo y su desempeño.

- Determinar el nivel de desempeño más probable de obtener según el modelo planteado.
- Especificar las variables más relevantes cuando el desempeño es bueno y cuando el desempeño es malo.

3. Justificación

3.1. Justificación teórica

La investigación del tema ayuda a una mejor comprensión del liderazgo situacional y abre paso a nuevas investigaciones para comprobar la teoría en distintos grupos de trabajo y si este es significativo en el desempeño de los colaboradores.

3.2. Justificación práctica

La presente investigación proporcionará información sobre la situación actual de la empresa en lo que respecta a liderazgo y como este se relaciona con el desempeño de sus colaboradores. Asimismo, en base a los resultados obtenidos se pueden implementar políticas y prácticas orientadas a potenciar el liderazgo situacional, como propuesta para mejorar el desempeño de los colaboradores.

3.3. Justificación metodológica

Se utilizó como técnica la entrevista a profundidad con el fin de encontrar variables externas no consideradas en los instrumentos utilizados en la investigación.

Con respecto a los instrumentos se usó el cuestionario propuesto por los autores de la teoría de liderazgo situacional denominado como: "LEAD Yo" y "LEAD Otro".

Por otro lado, la información sobre el desempeño se recabo de los resultados de la evaluación de desempeño 2017-2018 realizada por la empresa a sus colaboradores.

3.4. Justificación social

El propósito de esta investigación es dar a conocer información acerca del liderazgo situacional y en base a los resultados

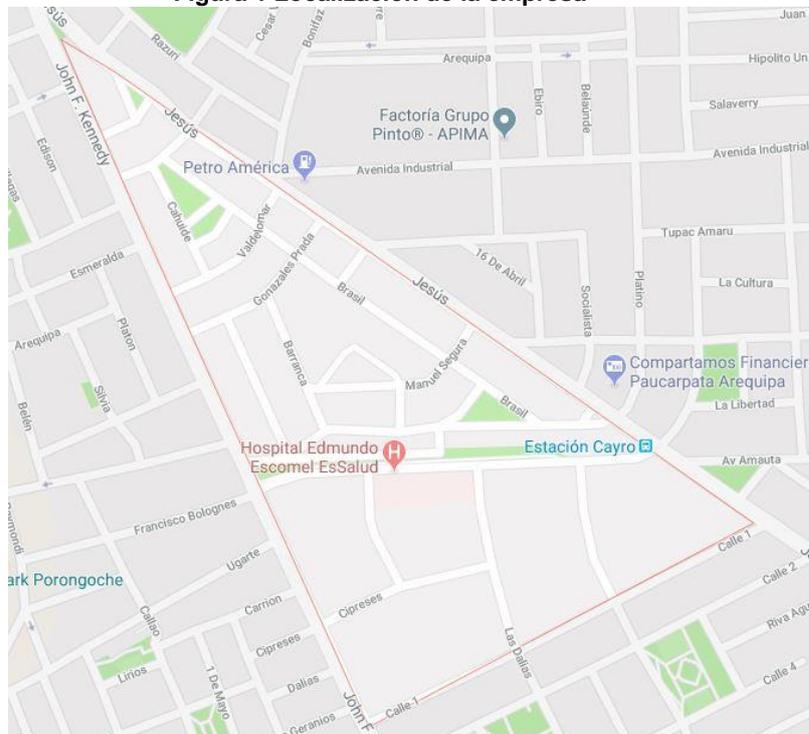
incentivar a las organizaciones a implementar programas de liderazgo que se basen en el desarrollo de líderes eficaces que busquen desarrollar las habilidades de sus seguidores, mejorando su desempeño, construyendo empresas más competitivas y rentables.

4. Delimitación

4.1. Delimitación espacial

La investigación se desarrolla en el departamento de Arequipa, en la provincia de Arequipa, distrito de Paucarpata, en Industrial el Cayro.

Figura 1 Localización de la empresa



Adaptado y elaborado "Google Maps". Google.2018. <https://www.google.com/maps>

4.2. Delimitación temporal

La investigación se realizó de julio a octubre de 2018, se tomó en cuenta los datos desde el mes de junio de 2017 a junio de 2018.

4.3. Delimitación temática

El tema de la investigación pertenece al área de ciencias sociales; en el campo de las ciencias económicas empresariales y en la línea de investigación recursos humanos – desempeño laboral.

4.4. Delimitación poblacional

La investigación tomará como población los servicios de mantenimiento realizados en terreno durante los meses de junio de 2017 a junio de 2018.

5. Viabilidad de la investigación

Esta investigación pudo ser llevada a cabo ya que se contó con acceso a información detallada para iniciar con el estudio, además nos permitieron realizar encuestas y entrevistas necesarias para recabar datos adicionales para el procesamiento final de la información.

CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA E HIPÓTESIS

1. Antecedentes

1.1. Antecedentes de la investigación

Para realizar la presente investigación buscamos estudios relacionados al liderazgo y al desempeño laboral, los cuales nos sirvieron como punto de partida para realizar esta investigación.

Entre ellos tenemos:

- **“Liderazgo situacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del centro de atención al cliente claro oficina Trujillo - 2016” (De la Cruz, L., & Ramírez, M., 2017)**

La presente investigación se elaboró con el propósito de determinar el liderazgo situacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Atención al Cliente Claro Oficina Trujillo - 2016. Se realizó una investigación a una población representada por los colaboradores del Centro de Atención al cliente Claro Oficina Trujillo (26 personas). En la muestra se consideró a los 25 Asesores de Atención al cliente y 1 Administrador. La recolección de datos se hizo a través del Cuestionario “LEAD”, con el fin de determinar el estilo de Liderazgo predominante del líder. Asimismo, también se aplicó una encuesta para determinar la influencia del Liderazgo Situacional en los colaboradores. Con esta investigación se pudo concluir que el liderazgo aplicado en los colaboradores del Centro de Atención al cliente Claro Oficina Trujillo influye de manera positiva en su desempeño laboral, este contribuye a la claridad de los objetivos dentro de la organización y fomenta la buena disposición en cada uno de los puestos de trabajo, logrando una mejora significativa en el desempeño de los colaboradores. (De la Cruz, L., & Ramírez, M., 2017)

- **“Liderazgo y desempeño laboral de los profesionales de enfermería del servicio de emergencia del hospital II Es salud Huánuco” (Ortega, K., 2016)**

“Esta investigación tuvo como objetivo determinar la existencia de una correlación significativa entre el liderazgo y el desempeño laboral en las enfermeras del servicio de emergencia del hospital de ESSALUD de la ciudad de Huánuco. Para ello se utilizó un cuestionario de liderazgo, el cual permitió determinar el estilo de liderazgo predominante; también se empleó un cuestionario para medir el desempeño laboral.

Los resultados obtenidos demostraron que existe una relación significativa entre el liderazgo autoritario, el liderazgo centrado en las tareas y el desempeño laboral. Asimismo, también se encontró que el liderazgo centrado en las tareas influye significativamente en el desempeño centrado en la docencia.” (Ortega, K., 2016:5)

- **“Percepciones organizacionales, liderazgo y desempeño en el trabajo: ¿están relacionados?” (Tziner, A., Kaufmann, R., Vasiliu, C., & Tordera, N., 2011)**

“El propósito de esta investigación fue determinar como el liderazgo influye en el desempeño en el trabajo. Una de las perspectivas trata de desvelar el efecto moderador de los valores culturales en la relación entre los estilos de liderazgo preferidos y exhibidos con los resultados del comportamiento organizacional. El enfoque propuesto busca identificar el impacto de los valores culturales en las relaciones líder-colaborador reflejado en el comportamiento organizacional. (p. ej., el desempeño del trabajo, la ciudadanía organizativa), moderados por la cultura organizacional en diferentes valores nacionales y en relación a los empleados mayores. Al conceptualizar la

interrelación de los diversos conceptos, el artículo proporciona una base coherente para más investigación en este campo.” (Tziner, A., Kaufmann, R., Vasiliu, C., & Tordera, N., 2011: 205)

- **“Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas” (Pedraja R, L., & Rodríguez P, E., 2004)**

“Este estudio tuvo como objetivo fundamental analizar la influencia del estilo o tipos de liderazgo sobre la eficacia de un conjunto de organizaciones públicas. Para ello se trabajó con una muestra de 42 directivos pertenecientes a 10 instituciones públicas de la Región de Tarapacá. Para realizar el análisis correspondiente se relacionaron económicamente tres dimensiones o estilos de liderazgo y la eficacia, contruidos a partir de un conjunto de factores debidamente ponderados.

Los resultados demostraron que las organizaciones públicas presentan en alto grado el estilo participativo y colaborativo, por otro lado, el estilo de liderazgo instrumental se presenta en grado medio. Los estilos de liderazgo con alto grado influyen de modo positivo sobre la eficacia de las organizaciones objeto de estudio, también, se evidencio que el estilo de liderazgo instrumental influía de manera negativa sobre la eficacia de las mismas.” (Pedraja R, L., & Rodríguez P, E., 2004:63)

- **“Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana” (Pérez, A., 2010)**

“Fueron tres los propósitos de esta investigación: identificar los estilos de liderazgo que ejercen los funcionarios federales en la administración pública centralizada de México; determinar cuál de estos incrementa en mayor medida el desempeño de los funcionarios y cómo percibe

el seguidor la cantidad de carisma que está dispuesto a atribuir a su líder en momentos de crisis. Se utilizó el modelo de liderazgo de alcance pleno además se realizó una encuesta de tres partes con preguntas demográficas, del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ). El análisis de correlación y regresión lineal simple confirmaron significativamente que los comportamientos transformacionales, más que los transaccionales, incrementan el desempeño de los funcionarios y la utilización de comportamientos pasivo-evasivos lo disminuyen. Los resultados evidenciaron que el estilo transaccional era eficaz ya que explicaba un 52% de la variabilidad que se observaba en el desempeño, la regresión múltiple comprobó que utilizar comportamientos transformacionales aumentaba 34% más la eficacia percibida por los funcionarios. En sentido contrario a lo esperado en los resultados, se evidencio que, a mayor percepción de crisis, menor era la cantidad de carisma que el seguidor percibe en su líder.” (Pérez, A., 2010:5)

- **“Liderazgo situacional y satisfacción laboral en las empresas mixtas petroleras del municipio Maracaibo del estado Zulia” (Araque, H., 2013)**

“El propósito de esta investigación es determinar el grado de relación entre el liderazgo situacional y satisfacción laboral en las empresas mixtas petroleras del municipio Maracaibo del esta Zulia. En cuanto a lo teórico Hersey y Blanchard (2004), Newstrom (2007), Robbins (2005), Goleman (2004), Chiavenato (2007), entre otras. La investigación fue descriptiva y correlacional enmarcada en un diseño no experimental, transaccional y de campo. La población estuvo constituida por 7 supervisores y 79 supervisados. La técnica utilizada para recabar información fue un instrumento de medición tipo cuestionario

constituido por 40 ítems con respuestas cerradas de selección siguiendo el modelo tipo Likert, para medir la variable satisfacción laboral y un instrumento elaborado por Paul Hersey y Kenneth Blanchard para medir la variable liderazgo situacional. Fue validado por cinco (05) expertos y fue sometida su confiabilidad a través de una prueba piloto a 20 sujetos con las mismas características de la población objeto de estudio a cuyos resultados se le aplicó la fórmula Alpha Cronbach obteniendo un coeficiente de 0.88, determinándose que el instrumento es altamente confiable, se aplicó la fórmula de Spearman para establecer el nivel de correlación entre ambas variables obteniendo un coeficiente de 0.803 lo cual indica que hay una relación alta y estadísticamente significativa entre las variables objeto de estudio, significando que a medida que aumentan los valores de la variable satisfacción laboral en las empresas objeto de estudio o viceversa. Se obtuvieron como conclusiones que los supervisores aplican el estilo Persuadir alcanzando una tendencia positiva manifestándose en la preparación y convencimiento en el modelo estudiado, no adoptan un estilo de liderazgo que se adapte a las distintas situaciones, ligeramente asumen roles innovadores, sin embargo, deben contar con una buena compensación salarial y la existencia de un ambiente de armonía". (Araque, H., 2013:9)

- **“Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas” (Escandon, D., & Hurtado, A., 2016)**

“Este artículo parte de la teoría de rasgos de liderazgo para analizar la influencia del tipo de liderazgo de las empresas colombianas sobre su desempeño exportador basado en la teoría de rasgos de liderazgo. Se utiliza una base de datos conformada por 306 empresas exportadoras de Colombia

y por medio de un análisis de conglomerados se analizan los diferentes tipos de liderazgo: democrático, autocrático y liberal. Los resultados obtenidos identifican un conglomerado de empresas con alto desempeño exportador que combinan el liderazgo liberal y el democrático, mientras que el segundo conglomerado está conformado por las empresas con bajo desempeño exportador que asumen un liderazgo liberal. Se concluye que para alcanzar niveles de desempeño superior los gerentes colombianos ejercen el liderazgo como un equilibrio entre libertad y control.” (Escandon, D., & Hurtado, A., 2016:3)

- **“Los estilos de liderazgo en empresarias ecuatorianas y su influencia en el desempeño de sus colaboradores” (Guerrero, m., 2017)**

Este estudio tiene como fin examinar las diferencias que se puedan presentar entre los estilos de liderazgo de hombres y mujeres, y su influencia en el desempeño de los equipos de trabajo que dirigen.

Esta investigación es de carácter cuantitativo y para la recolección de datos se utilizará el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) diseñado por B. Bass y B. Avolio. Este instrumento será aplicado a distintas empresas de la ciudad de Guayaquil. De esta manera se podrá determinar el estilo de liderazgo que predomina tanto en hombres como mujeres y si existe alguna diferencia significativa en su estilo a causa del género. (Guerrero, M., 2017)

- **“El liderazgo situacional y su incidencia en la dirección de microempresas” (Aguilar, J. Y Vélez, M., 2015)**

La presente investigación tuvo por objetivo identificar si existe una relación estadísticamente significativa entre la efectividad de los estilos de liderazgo y la dirección de las

microempresas ubicadas en la ciudad de Cali, Colombia. La investigación es de carácter descriptivo y fue aplicada a 11 microempresarios cuyas empresas pertenecen al sector servicios, industrial y comercial. (Aguilar, J. y Vélez, M., 2015)

Para la recolección de datos se empleó el test de liderazgo situacional “LEAD” (Leader Effectiveness and Adaptability Description) diseñado por Paul Hersey y Ken Blanchard, el cual permitió identificar el estilo de liderazgo predominante de los once gerentes de las microempresas en estudio y la efectividad de los mismos considerando los distintos niveles de preparación determinados en la teoría de liderazgo situacional. (Aguilar, J. y Vélez, M., 2015)

Los resultados obtenidos permitieron identificar que los microempresarios de la muestra observada muestran una leve inclinación hacia los estilos participar y vender, también se evidenció, que la mayoría de los microempresarios eligieron estilos adecuados a la preparación de sus colaboradores, demostrando así que tienen un alto grado de efectividad. Asimismo, también se identificó una relación significativa entre la falta de formación gerencial de los microempresarios y las debilidades estratégicas relacionadas a la sostenibilidad y al crecimiento a largo plazo que presentan las microempresas hoy en día. (Aguilar, J. y Vélez, M., 2015)

- **“Estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de restaurante Don Carlos, Cobán Alta Verapaz.” (Urizar, S., 2016)**

“El presente estudio busca conocer los estilos de liderazgo predominantes en los colaboradores del restaurante Don Carlos y como se relaciona este con su desempeño. Para ellos se determinó una muestra de 16 colaboradores.

La recolección de datos se hizo a través del cuestionario de estilos de liderazgo diseñado por el INCAE (Instituto Centroamericano de Administración de Empresas), asimismo la investigación es de carácter descriptivo. Finalmente se pudo concluir que el liderazgo predominante entre los colaboradores del restaurante Don Carlos es el autocrático, mientras que el liderazgo liberal es el menos utilizado.” (Urizar, S., 2016:3)

1.2. Antecedentes de la empresa

La empresa en estudio se dedica a la fabricación, almacenamiento, distribución y comercialización de equipos y repuestos para el sector industrial y minero, además busca posicionarse como socio estratégico para sus clientes. Cuenta con distintas áreas tales como ventas, ingeniería, servicios, calidad, producción, seguridad, logística, ensamble, mantenimiento, molinos, especiales, almacén y administración con un total de 163 trabajadores.

Sus principales clientes se dedican a la extracción de minerales en la zona sur del país, se realiza además de la venta de equipos, los servicios de mantenimiento para los mismos u otros que requieren sus clientes.

El estudio estará basado en la calificación de los servicios de mantenimiento para los distintos clientes de la compañía, realizados desde junio de 2017 hasta junio de 2018, ubicándolos en tres niveles de desempeño (Malo, Regular y Bueno).

El área objeto de estudio está conformada por 23 mecánicos de ensamble, entre ellos, 17 fueron en algún momento líderes de grupo. En ocasiones el grupo cuenta con personal de apoyo perteneciente a las áreas de producción, especiales, molinos; cabe mencionar que el conocimiento sobre el mantenimiento de los equipos puede diferir según el área de trabajo.

Los servicios son solicitados por los clientes y planificados por el departamento de Servicios, área que se encarga de la evaluación final del mantenimiento, los supervisores de campo están siempre durante la ejecución de los mismos vigilando que se cumplan con los procedimientos y se lleven a cabo las actividades con normalidad.

1.2.1. Visión

“Estar donde sea y cuando sea que nos necesiten nuestros clientes de la industria energética y de recursos ubicados en todo el mundo, a fin de ofrecerles productos y servicios innovadores y convertirnos en su socio de confianza predilecto, basado en la eficiencia del funcionamiento, la reducción del impacto ambiental donde sea posible, el trabajo enmarcado en los parámetros éticos y sociales, y en la consolidación de la confianza y la seguridad por parte de nuestros accionistas”. (Página web de la empresa, 2018)

1.2.2. Misión

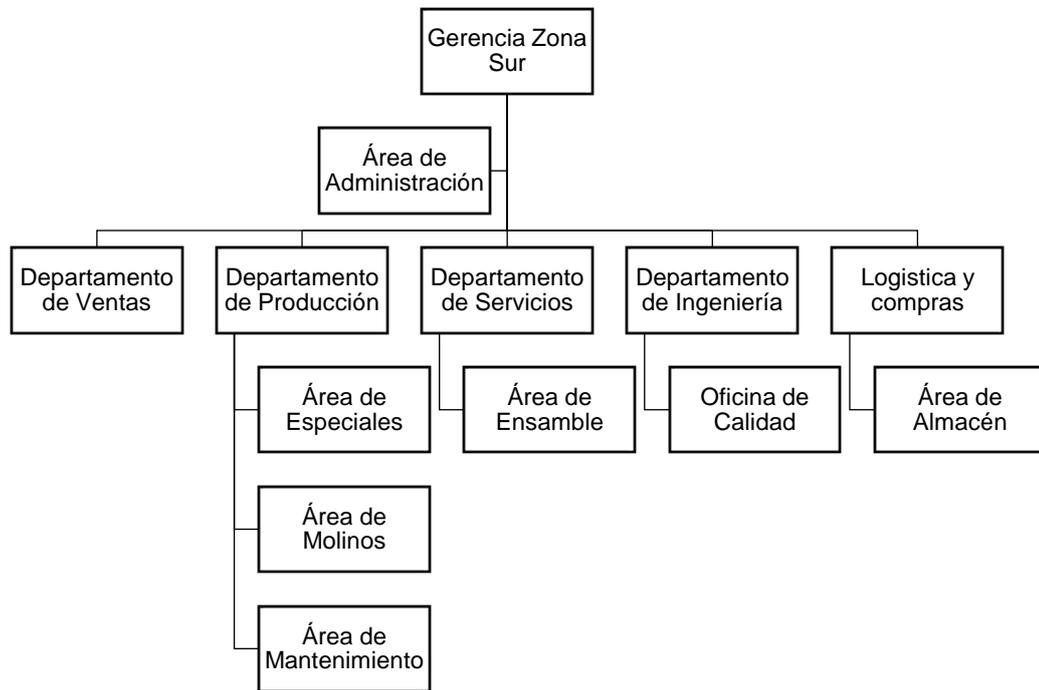
“Ser un socio predilecto para nuestros clientes de todo el mundo, al mismo tiempo que fortalecemos y ampliamos la posición del Grupo en nuestros mercados centrales”. (Página web de la empresa, 2018)

1.2.3. Valores

- Valoramos, respaldamos y nos interesamos nuestros colegas que trabajan con un objetivo en común.
- Actuamos con integridad y somos responsables por nuestros actos y los de los demás.
- Nos esforzamos para que nuestros clientes alcancen el éxito.
- Exploramos ideas y posibilidades para ofrecer soluciones innovadoras.
- Nos comprometemos a brindar calidad en todo lo que hacemos.

1.2.4. Organigrama

Figura 2 Organigrama de la empresa



Nota. Adaptación en base a información otorgada por la empresa. Elaboración propia

2. Marco conceptual

- **Actitud.** Disposición de ánimo que se manifiesta, usualmente, a través de un comportamiento. Desde la metodología de Gestión por competencias, solo es posible observar los comportamientos. Estos podrán estar originados en las actitudes, que, si no se manifiestan en comportamientos, no son observables. (Alles, 2012)
- **Adaptabilidad.** Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación. (Hersey y Blandchard, 1998)
- **Adaptabilidad del estilo.** Grado en el que el líder es capaz de modificar su estilo de manera adecuada para las exigencias de cada situación. (Hersey y Blandchard, 1998)

- **Amplitud del estilo.** Indica la capacidad del líder de variar su estilo. (Hersey y Blandchard, 1998)
- **Análisis del desempeño.** Examen detallado de la actuación de un colaborador en un periodo de tiempo, se podrán considerar tanto objetivos como competencias. (Alles, 2012)
- **Capacidades.** Incluye competencias, conocimientos y experiencia. (Alles, 2012)
- **Capacitación.** Actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Es la actividad más utilizadas para la formación de personas. (Alles, 2012)
- **Capital Humano.** Conocimientos, experiencia y competencias de las personas que integran la organización, considerados como factor evaluable que integra el capital intelectual del mismo. (Alles, 2012)
- **Colaborador.** Persona que coopera con otra. En el ámbito de las organizaciones el término se utiliza para denominar a las personas que trabajan bajo la conducción de otras. (Alles, 2012)
- **Competencia.** Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (Alles, 2012)
- **Desarrollo de competencias.** Acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se ocupara más adelante. (Alles, 2012)
- **Desempeño.** Concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado periodo. (Alles, 2012)
- **Equipo.** Grupo de personas organizado. El equipo, dentro del ámbito de una organización, puede ser conformado desde la Dirección, o por iniciativa de sus integrantes. Los grupos de trabajo se conforman usualmente en tono a un jefe. En un

inicia se constituye un equipo donde la relación con el jefe es de tipo tradicional o uno a uno. (Alles, 2012)

- **Eficiencia.** Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función. (Diccionario de uso del español de América y España, 2002)
- **Eficacia.** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. (Diccionario de uso del español de América y España, 2002)
- **Líder.** El líder es visto como la persona capaz de incentivar, motivar y ejercer influencia en el comportamiento o modo de pensar de su personal de equipo con el propósito de trabajar por un bien común. (En: Significados.com, 2018)
- **Liderazgo.** El liderazgo consiste en influir en la gente para que se unen la consecución de cierta meta común. (Koontz y O`Donnell, 1959)
- **Madurez.** Se define como el grado al que el seguidor demuestra la capacidad y la disposición para cumplir con cierta tarea. (Hersey y Blandchard, 1998)
- **Recursos Humanos.** Disciplina que estudia todo lo atinente a la actuación de las personas en el marco de una organización. (Alles, 2012)
- **Seguidor.** Es aquel que recibe la influencia de un líder. (Lussier y Achua, 2002)

3. Marco teórico

3.1. Liderazgo

De acuerdo con George R Terry (1960), el liderazgo es la actividad de influir en la gente para que se empeñe de buena gana con los objetivos del grupo.

Para Robert Tannenbaum, Irwin R. Weschler y Ferb Masaryk (1957), el liderazgo se define como la influencia personal ejercida en una situación y dirigida mediante el proceso de la comunicación a conseguir una o varias metas particulares.

Harold Koontz y Cyril O`Donnell (1959), afirman que el liderazgo consiste en influir en la gente para que se unan a la consecución de cierta meta común.

La mayoría de autores concuerda en que el liderazgo es el proceso de influir en las actividades de una persona o un grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación. (Hersey & Blanchard, 1998),

Según Hersey y Blanchard, (1998), tomando en cuenta estas definiciones podemos concluir que el proceso de liderazgo está en función del líder, el seguidor y otras variables situacionales:

$$L = f(l, f, s)$$

Cabe recalcar que cuando la definición hace referencia al líder y al seguidor no debemos suponer que hablamos de una relación jerárquica. (Hersey y Blandchard, 1998),

Según Robbins (2009), los líderes pueden surgir desde el interior del grupo o por medio de una designación formal por parte de la organización, sin embargo, es importante entender que el liderazgo que se da en forma independiente de la estructura formal de la organización, a menudo genera más influencia y mejores resultados que aquel que proviene de una designación formal.

Si bien las definiciones antes citadas presentan algunas diferencias, comparten las siguientes características comunes:

- El liderazgo es un proceso: *“no se trata de un rasgo que reside en la figura del líder, sino que ocurre en una interacción permanente en una situación determinada entre una persona y sus seguidores. El líder definido de esta manera no se restringe solamente a aquellas personas que ocupan cargos de poder (líderes formales), por lo tanto cualquier persona puede ser líder.”* (Solano, 2007),
- El liderazgo es influencia sobre los demás: *“esta es una condición exclusiva del liderazgo. Sin influencia sobre un*

grupo de personas no existe liderazgo. El líder capta adeptos y éstos confían en él para poder seguirlo.” (Solano, 2007)

- El liderazgo ocurre en un contexto grupal: *“no es individual, sino que el proceso de liderar ocurre dentro de grupos humanos, por lo tanto, es un fenómeno social. La acción del líder consiste en influenciar a los otros para alcanzar objetivos comunes del grupo.” (Solano, 2007)*
- El liderazgo involucra el logro de objetivos o metas: *“el líder fija objetivos o metas comunes, y la relación entre líder y seguidor está en relación con metas específicas.” (Solano, 2007)*

Debido a la diversidad en la conceptualización del liderazgo, se han generado diferentes modelos, enfoques y teorías, en base a variables que han identificado las características del líder o de acuerdo a su relación con sus colaboradores. (Sánchez, 2014)

En este sentido Sánchez (2006), sintetiza en dos modelos las principales corrientes teóricas del desarrollo de los estudios de dirección y liderazgo. El modelo tradicional de liderazgo abarca las teorías comprendidas en los enfoques de rasgos, conductual y situacionales o de contingencia; mientras que el modelo contemporáneo contempla las teorías de liderazgo transformacional y transaccional, liderazgo auténtico, entre otras.

3.1.1. Modelo tradicional

3.1.1.1 Enfoque de rasgos

Fue el primer intento de explicación del liderazgo basado en identificar los rasgos que distinguen a los líderes efectivos del resto de personas, los principales autores son Stodgill, Schermerhorn, Hunt y Osborn (Palomino, 2009)

Este enfoque se concentra en buscar características como la energía física y el don de gente considerados para un liderazgo eficaz, sólo aquellos que tuvieran estas características podían

llegar a ser considerados como líderes. (Hersey y Blandchard, 1998)

Según Yukl (1994), este enfoque permite decir que tipo de persona es la indicada para ocupar puestos de liderazgo, pero no indica si el líder será exitoso o no. Sin embargo, se proponen algunos rasgos característicos que parecieran estar relacionados con el liderazgo efectivo: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza.

Teoría del gran hombre

Esta teoría recalca que los seres humanos nacían con ciertos rasgos que los identificaban como líderes, con una capacidad innata para expresar poder e influenciar a los demás. (Daft, 2006)

La teoría “El gran hombre”, se centró en el estudio de las grandes figuras de la humanidad, por lo general, de carácter religioso, político o militar. (Pariente, 2009)

3.1.1.2 Enfoque conductual

Según Robbins (2009), este enfoque se centra en estudiar, no el líder en sí, sino lo que hace y cómo lo hace. Se identificaron patrones de conducta que lograban que el líder pudiera influir de forma eficaz, sobre el resto de personas de su organización.

Las teorías exponen que hay determinantes del comportamiento para el liderazgo, y por ello sería posible capacitar a las personas para que fueran líderes. (Robbins, 2009)

Una de las grandes falencias de este enfoque fue la tendencia de este a centrarse excesivamente en el análisis de conductas individuales en lugar de investigar los patrones de conductas específicas que los líderes utilizan para ser efectivos en determinados contextos. (Yulk, 1994)

Los estudios de Ohio State

Esta investigación tuvo como objetivo identificar las diversas dimensiones del comportamiento del líder en base a la frecuencia en que se mostraban, se obtuvo que los seguidores pueden distinguir dos tipos de conducta en su líder (Hersey & Blanchard, 1998)

- Iniciación de estructura: conductas orientadas al cumplimiento de tareas.
- Consideración: conductas orientadas a mejorar las relaciones entre el líder y los seguidores.

Sin embargo, Fisher y Edwards (1988), expresaron que el resultado obtenido era inconsistente, pero más adelante un análisis profundo sugirió que las conductas encontradas se asociaban con el liderazgo eficaz y la relación que existía en específico entre la consideración con el individuo y la que la iniciación de estructura con la productividad.

Estudios de la universidad de Michigan

Los estudios de la Universidad de Michigan tenían como objetivo: identificar características comunes en el comportamiento de los líderes y determinar si estaban relacionadas con la eficacia de su desempeño. (Robbins, 2009) Se identificaron dos dimensiones, orientación al empleado y orientación a la tarea. (Hersey & Blanchard, 1998) La primera demostraba un liderazgo que ponía énfasis en las relaciones interpersonales y en las necesidades de los colaboradores, por otro lado, la segunda hacía énfasis en el cumplimiento de las tareas y deberes del puesto. (Robbins, 2009)

Los investigadores de Michigan concluyeron que los líderes orientados en los colaboradores tenían una productividad más alta y una mayor satisfacción del trabajo, por el contrario, los orientados a la tarea tenían una productividad más baja y menor satisfacción con el trabajo. (Robbins, 2009)

Los estilos de administración de Renis Likert

Likert tomo como punto de partida los estudios realizados por Michigan para descubrir el patrón general que empleaban los gerentes más productivos y compararlo con el que empleaban los demás. Obtuvo como resultado un sistema de 1 a 4. (Hersey & Blanchard, 1998)

- Sistema 1: La administración no confía en sus empleados y rara vez los hace participar en algún aspecto de la toma de decisiones. Los empleados se ven obligados a trabajar con miedo, amenazas, castigos y ocasionales recompensas. La satisfacción de necesidades se encuentra en el nivel fisiológico y seguridad. (Hersey & Blanchard, 1998)
- Sistema 2: La administración es más benevolente. El grueso de las decisiones y establecimiento de metas las toman quienes están el parte superior de la cadena de mando, pero en los niveles inferiores se toman muchas decisiones de acuerdo a un marco preestablecido. Se dan recompensas y algunos castigos con el fin de motivar a los trabajadores. (Hersey & Blanchard, 1998)
- Sistema 3: La administración confía, pero no del todo, en sus empleados. Las políticas y las decisiones generales se mantienen arriba, pero se permite que los trabajadores tomen decisiones particulares en los niveles inferiores. Para motivar a los empleados se dan recompensas, castigos ocasionales y alguna participación. (Hersey & Blanchard, 1998)
- Sistema 4: La administración tiene confianza plena en sus empleados. La comunicación en sentido vertical y horizontal. Los trabajadores están motivados por la participación y el compromiso en el desarrollo de premios económicos, el establecimiento de metas y la valoración de los progresos. (Hersey & Blanchard, 1998)

Finalmente, Likert (1968), concluyo que en general los gerentes altamente productivos son aquellos que han integrado a su

personal en grupos efectivos, cuyos miembros tienen una actitud de cooperación y un alto nivel de satisfacción laboral. Pero hay excepciones, los gerentes rudos, técnicamente competentes, centrados en el trabajo pueden lograr alta productividad (particularmente si están respaldados por sistemas estrictos de técnicas de control).

La rejilla de liderazgo

Robert R. Blake y Jane S. Mouton (1964), desarrollaron un esquema gráfico del estilo del liderazgo basado en dos dimensiones, “preocuparse por la gente” y “preocuparse por la producción”, en la cual se muestran cinco clases de liderazgo: dirección empobrecida, dirección de tareas, péndulo amortiguado, dirección de equipo y dirección tipo club campestre.

El modelo considera nueve posiciones posibles en cada eje, lo que da 81 diferentes posibilidades en las cuales colocar el estilo del líder. La rejilla muestra factores dominantes en el pensamiento de un líder con respecto a la obtención de resultados. Estos hallazgos permitieron descubrir que los gerentes se desempeñaban mejor con ciertos estilos que con otros”. (Robbins, 2009)

3.1.1.3 Enfoque situacional

Este enfoque plantea que “quien quisiera ejercer como líder debía ser capaz de captar con rapidez las peculiaridades de las diversas situaciones con que se encontrase y seleccionar para cada una de ellas el estilo de liderazgo más apropiado”. (Palomino, 2009, p.6)

Se examinan las variables que influyen en el liderazgo (el líder, el seguidor y la situación). En tanto el líder sea capaz de identificar y aplicar el estilo de liderazgo apropiado para cada situación tendrá mayor probabilidad de éxito en su gestión. (Hersey & Blanchard, 1998)

Este énfasis en la conducta del líder implica que existe la posibilidad de que este se pueda capacitar para que sea capaz de adaptar su estilo de liderazgo a cada situación en la cual se incrementara su eficacia. (Hersey & Blanchard, 1998)

En base a observaciones de frecuencia de ciertos comportamientos de liderazgo en numerosas situaciones distintas, se elaboraron modelos con los que los líderes podrían hacer algunas predicciones de acuerdo a la situación en la que se encuentren. (Hersey & Blanchard, 1998)

En general este enfoque presenta ciertas restricciones, ya que sus teorías son demasiado generales por lo que resulta difícil someterlas a pruebas empíricas rigurosas. (Yukl y Van Fleet, 1992)

Modelo de contingencia de Fiedler

Fiedler (1967), sugiere que hay dos estilos de liderazgo: orientado a las tareas y orientado a las relaciones personales, identifico ocho situaciones que varían de buena a mala y propuso tres variables (relación líder – miembro, estructura de la tarea y poder por puesto) para determinar si la situación era favorable o no para el líder.

Posteriormente, el autor busco determinar cuál era el estilo de liderazgo más eficaz en cada una de las ocho situaciones.

Determino que:

- Los líderes orientados a las tareas tienden a desempeñarse mejor en las situaciones grupales que son muy favorables o muy desfavorables.
- Los líderes orientados a las relaciones personales tienden a desempeñarse mejor en las situaciones medianamente favorables.

Teoría del camino- meta

La base de esta teoría es que el trabajo del líder consiste brindar los recursos necesarios para que los seguidores logren sus metas. (Robbins, 2009)

Esta teoría se incluye dentro de enfoque situacional ya que afirma que el contexto exige del líder un comportamiento diferente, House y Mitchell (1974) identificaron cuatro comportamientos de los líderes: directivo, apoyador, participativo y orientado al logro.

House y Mitchell (1974) aportaron con su teoría la inclusión de diferentes tipos de liderazgo.

Modelo de contingencia de Vroom y Yetton

Victor Vroom y Phillip Yetton (1973), crearon un modelo en el cual relacionaron la conducta del líder y la participación con la toma de decisiones. Estos investigadores, reconocieron que las actividades requieren diferentes funciones; afirmaron que la conducta del líder se debe adaptar de acuerdo a las actividades. Este modelo proporciona reglas que pretenden determinar la toma de decisiones, en función a la situación. Se representa en un árbol de decisión que incorpora ocho contingencias y cinco estilos alternativos de liderazgo. (Anónimo, 2018)

Los estilos de liderazgo se establecen de acuerdo al grado de participación de los colaboradores y se aplican en función de la situación. (Anónimo, 2018)

Las críticas a este modelo suelen centrarse en las variables omitidas y en la complejidad general del mismo, ya que desde el punto de vista práctico este modelo es demasiado complicado para que se aplique dentro de una organización. (Hersey & Blanchard, 1998)

Modelo de Stinson y Johnson

Stinson y Johnson (1975), descubrieron que, una conducta del líder orientada a las relaciones personales es mejor si los

seguidores desempeñan tareas muy estructuradas. La figura 3 muestra el estilo de comportamiento de líder que tiene más probabilidades de éxito en cada combinación de estructura de la tarea y capacidad del seguidor.

Figura 3 Modelo de Stinson y Johnson

		ESTRUCTURA DE LA TAREA	
		Baja	Alta
CAPACIDAD DEL SEGUIDOR	Escasa	Alto en tareas Bajo en relaciones	Alto en tareas Alto en relaciones
	Elevada	Alto en tareas Bajo en relaciones	Alto en relaciones Bajo en tareas

Nota. Adaptado Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional. Elaboración propia

Este modelo evidencia que las características del seguidor influyen en la determinación del estilo de liderazgo.

3.1.2. Modelo contemporáneo

3.1.2.1 Liderazgo transformacional y transaccional

El liderazgo transaccional reconoce a todas aquellas conductas en donde existe una transacción entre líder y los miembros de su grupo. Los miembros del grupo reconocen al líder como tal y aceptan su autoridad; el líder a cambio debe aportar recursos valiosos para el grupo los cuales pueden ser: la experiencia y conocimientos, estos facilitan la consecución de objetivos y recompensas como aumentos de sueldo o reconocimiento. (Bass, 1985)

Por otro lado el liderazgo transformacional identifica a los líderes que prestan atención a las preocupaciones y necesidades de los seguidores procurando su desarrollo; de esta manera buscan inspirarlos para que alcancen los objetivos planteados. (Robbins, 2009)

Existen cuatro componentes del liderazgo transformacional:

- Carisma: los líderes se comportan de tal manera que son tomados como modelos por sus seguidores. (Bass, 1985)

- Inspiración: los líderes motivan e inspiran a sus seguidores, fomentan el espíritu de grupo y generan expectativas de futuro. (Bass, 1985)
- Estimulación intelectual: los líderes estimulan a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas. No se critican los errores individuales ni las ideas que difieran de las del líder. (Bass, 1985)
- Consideración individualizada: los líderes prestan especial atención a las necesidades de desarrollo de cada uno de sus seguidores cumpliendo de esta forma una función orientadora. (Bass, 1985)

3.1.2.2 Liderazgo autentico

Según Avolio (2005), los líderes auténticos son capaces de mostrar su comportamiento en base a cuatro principios:

- Transparencia en las relaciones: los líderes se muestran tal como son. Este principio genera un clima de confianza en sus colaboradores que hace que estén dispuestos a compartir también sus pensamientos y emociones. (Avolio, 2005)
- Conciencia de sí mismo: estos líderes tienen un alto conocimiento de sus fortalezas y debilidades. Esto les permite potenciar sus cualidades e identificar las áreas en las que su comportamiento puede no ser eficaz y transmite con claridad sus límites y aportes. (Avolio, 2005)
- Procesamiento equilibrado: tienen la capacidad de examinar de forma clara y precisa la información que es relevante para tomar decisiones. (Avolio, 2005)
- Moral Internalizada: muestran fuertes valores y principios. Son capaces, de hacer frente a presiones sociales, organizacionales, y mantener una conducta coherente basada en sus valores y principios. (Avolio, 2005)

Los estudios realizados hasta la fecha han mostrado que los líderes auténticos son capaces de aumentar la motivación,

compromiso y satisfacción de sus colaboradores. Asimismo, son capaces de influir en las actitudes y el bienestar de sus colaboradores para mejorar su rendimiento en la empresa. (Avolio, 2005)

3.1.3. Modelo tridimensional de la eficacia del líder

Para Hersey y Blanchard (1998), “el líder debe adecuar su estilo de liderazgo a la situación”. Estos autores consideran que cada situación amerita un estilo de liderazgo que se adecue a esta.

Según Lazzati (2005), se debe tomar en cuenta que el término “estilo” puede hacer referencia a:

- a) A un comportamiento específico del líder en una situación dada, es decir en un momento puede ser muy participativo y en otro muy directivo. (Lazzati (2005)
- b) Al estilo general del líder, en el sentido de su inclinación a comportarse de una manera determinada, más allá de lo requerido por la situación. (Lazzati (2005)

Los autores expresan que un líder debe optar entre un estilo para adaptarse debidamente a la situación, teniendo en cuenta el nivel de desarrollo o madurez del seguidor. (Lazzati, 2005)

Desarrollo del seguidor o liderado

Blanchard (1998), explica que el nivel de desarrollo del seguidor está compuesto por dos factores: capacidad y disposición.

Para Hersey y Blanchard (1998), la capacidad tiene tres componentes: conocimientos, experiencia y habilidades y la disposición: confianza, compromiso y motivación.

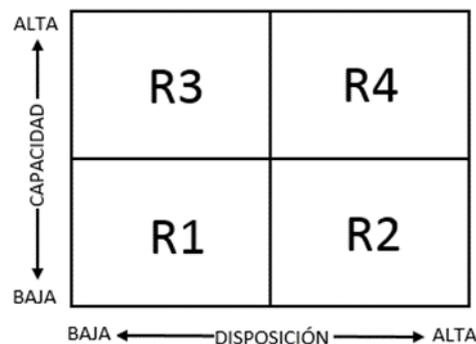
“En el liderazgo situacional, la madurez o el desarrollo del seguidor se define como el grado al que el seguidor demuestra la capacidad y la disposición para cumplir con cierta tarea. La gente tiende a hallarse en diferentes niveles de preparación, según la tarea que se le ha encomendado. La preparación no es una característica del personal ni una valoración, es que tan listo está

el individuo para desempeñar cierta tarea. Todos tienden a estar más o menos listos para la tarea, función u objetivo que el líder pretende cumplir”. (Hersey & Blanchard, 1998, p.193)

“Es importante resaltar que el nivel de desarrollo se califica con respecto a cada tipo de tarea específica y no acerca del seguidor en general. De esta manera, un seguidor puede tener un alto nivel de desarrollo para cierta tarea, pero uno bajo para otra. Por ejemplo, un vendedor puede ser muy competente y motivado para vender, pero incompetente y desmotivado para manejar los aspectos administrativos de la venta”. (Lazzati, 2005, p.3)

Sobre la base de dicha caracterización, se establecen cuatro niveles de desarrollo del seguidor. (Lazzati, 2005)

Figura 4 Niveles de desarrollo del seguidor



Fuente: Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional.

“Los conceptos de capacidad y disposición son diferentes, pero es importante recordar que son un sistema de influencia recíproca. Esto significa que un cambio considerable en uno afectara al todo. El grado al que los seguidores aportan su disposición a cierta situación influye en la capacidad que despliegan, y esto atañe al grado al que crecerán y desarrollarán competencias y capacidades. Del mismo modo, la suma de conocimientos, experiencias y habilidades empeñados en cierta tarea suele influir en la confianza y el compromiso de cada colaborador.” (Hersey & Blanchard, 1998, p.195)

Para Hersey y Blanchard (1998), el nivel de desarrollo del seguidor o nivel de preparación puede dividirse en cuatro, cada nivel representa una combinación diferente de capacidad y disposición:

- a) Nivel de preparación 1 (R1)
 - Incapaz e indispuesto: El seguidor es incapaz y no está comprometido ni motivado.
 - Incapaz e inseguro: El seguidor es incapaz y carece de confianza.
- b) Nivel de preparación 2 (R2)
 - Incapaz pero dispuesto: El seguidor no tiene la capacidad, pero está motivado y se esfuerza.
 - Incapaz pero confiado: Le falta capacidad, pero se siente confiado en tanto que el líder este ahí para conducirlo.
- c) Nivel de preparación 3 (R3)
 - Capaz pero indispuesto: El seguidor tiene la capacidad para desempeñar la tarea, pero no está dispuesto a aplicarla.
 - Capaz pero inseguro: Posee la capacidad para realizar la tarea, pero se siente inseguro o preocupado de hacerla solo.
- d) Nivel de preparación 4 (R4)
 - Capaz y dispuesto: El seguidor hace uso eficaz de los recursos y demuestra estar comprometido.
 - Capaz y confiado: Se hace cargo de sus tareas y está dispuesto a ayudar a los demás.

Figura 5 Combinación de capacidad y disposición

ELEVADA	MODERADA		ESCASA
← R4	R3	R2	R1
Capaz y dispuesto o confiado	Capaz pero indispuesto o inseguro	Incapaz pero dispuesto o confiado	Incapaz e indispuesto o inseguro

Fuente: Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional.

Hersey y Blanchard (1998), consideraron que la capacidad del individuo es una cuestión de grado, es decir que esta no cambia radicalmente de un momento a otro, el individuo tiene poca, alguna, bastante o mucha capacidad. Por su parte, la disposición es diferente, la motivación suele fluctuar de un momento a otro, por lo tanto, el individuo esta poco, a veces, a menudo o habitualmente dispuesto a asumir las responsabilidades de cierta área.

Hersey y Blanchard (1998), establecen indicadores conductuales que representan cada combinación de la capacidad y la disposición del seguidor, dichos indicadores permiten distinguir entre los distintos niveles de preparación. En el caso del nivel de preparación 1, cuando el seguidor se encuentra incapaz e inseguro exhibirá:

- Conductas defensivas y quejumbrosas.
- Demora en las tareas.
- Desempeño solo por petición expresa.
- Frustración intensa.
- Lenguaje corporal de inconformidad, ceño fruncido, hombros caídos, espalda inclinada.
- Conducta confusa y poca clara.
- Preocupación por los resultados.
- Miedo al fracaso.

En el caso del nivel de preparación 2, cuando el seguidor se encuentra incapaz pero dispuesto o confiado:

- Habla rápida e intensamente.
- Busca clarificar.
- Asiente con la cabeza, hace comentarios como “si, lo sé”; se ve entusiasta.
- Escucha con cuidado.
- Responde a las preguntas superficialmente.
- Acepta las tareas.
- Actúa con rapidez.

- Le preocupa el resultado final más que los pasos intermedios.

En el caso del nivel de preparación 3, cuando el seguidor se encuentra capaz pero indispuerto:

- Duda o se resiste.
- Se siente abrumado por las obligaciones y el trabajo.
- Busca reforzamiento.
- Le preocupa que su desempeño reciba de algún modo un castigo.
- Cuestiona su propia habilidad.
- Se concentra en los posibles problemas.
- Carece de autoestima.
- Anima al líder a que se mantenga cerca.

En el caso del nivel de preparación 4, cuando el seguidor se encuentra capaz y dispuesto o confiado:

- Mantiene informado al jefe del avance de la tarea.
- Hace uso eficaz de los recursos.
- Es responsable y está orientado a los resultados.
- Esta informado y comparte la información para simplificar las tareas operacionales.
- Esta dispuesto a ayudar a los demás.
- Comparte las ideas creativas.
- Cumple responsabilidades a tiempo y quizás antes.

“El liderazgo situacional tiene implícita la idea de que el líder ha de colaborar con sus seguidores para que aumenten su preparación hasta donde sean capaces y estén dispuestos a llegar. Este desarrollo requiere adaptar el comportamiento de liderazgo a lo largo de los cuatro estilos de la curva de liderazgo”.

(Hersey & Blanchard, 1998, p.208-209)

Este tipo de liderazgo afirma que, para que los seguidores con escasa preparación se vuelvan productivos, es adecuada una dirección firme. Del mismo modo, propone que un aumento en la preparación de individuos que de algún modo no están listos debe

ser recompensado con más refuerzo positivo o apoyo socioemocional. (Hersey & Blanchard, 1998)

Por último, cuando los seguidores alcanzan niveles superiores de preparación, el líder no solo debe seguir disminuyendo el control de sus actividades, sino también el comportamiento de relación. La gente con preparación elevada no necesita tanto apoyo socioemocional sino una mayor libertad. (Hersey & Blanchard, 1998)

Si el líder evidencia un deterioro en el desempeño del seguidor, este debe estimar de nuevo su nivel de madurez y evaluar si es necesario elegir otro estilo de dirección. (Hersey & Blanchard, 1998)

Estilos del líder

En este modelo se distinguen dos clases de comportamientos del líder:

a) Comportamiento de tarea o comportamiento rector: “Hace referencia al grado al que los líderes se inclinan a organizar y definir las funciones de los miembros del grupo”. (Hersey & Blanchard, 1998, p.191) *“Consiste en decirle claramente a la persona qué debe hacer, cómo, dónde y cuándo hacerlo, y supervisar luego estrechamente el cumplimiento”*. (Lazzati, 2005, p.4)

b) Comportamiento de relaciones o comportamiento seguidor: *“Consiste en escuchar a la persona, brindarle apoyo y ánimo en sus esfuerzos y, finalmente, darle facilidades para la resolución y toma de decisiones”*. (Lazzati, 2005, p.5)

En base a estos dos comportamientos surgen cuatro combinaciones básicas que representan diferentes estilos de liderazgo. A continuación, describimos los cuatro estilos mencionados:

a) Dirigir: *“El líder imparte órdenes específicas y supervisa de cerca el cumplimiento de las tareas”*. (Lazzati, 2005, p.7)

- b) Instruir: “El líder, como en el caso anterior, manda y controla el cumplimiento de las tareas, pero además explica sus decisiones, pide sugerencias y fomenta los progresos”. (Lazzati, 2005, p.7)
- c) Apoyar: “El líder facilita y apoya los esfuerzos de los colaboradores en orden al cumplimiento de las tareas, y comparte con ellos la responsabilidad por la toma de decisiones”. (Lazzati, 2005, p.7)
- d) Delegar: “El líder pone en manos de los colaboradores la responsabilidad de la toma de decisiones y la resolución de problemas”. (Lazzati, 2005, p.7)

Figura 6 Estilo del líder

↑ COMPORTAMIENTO SEGUIDOR ↓	(ALTO)	MUY SEGUIDOR Y POCO RECTOR S3 APOYAR	MUY RECTOR Y MUY SEGUIDOR S2 INSTRUIR
	(BAJO)	POCO SEGUIDOR Y POCO RECTOR S4 DELEGAR	MUY RECTOR Y POCO SEGUIDOR S1 DIRIGIR
		← COMPORTAMIENTO RECTOR →	
		(BAJO)	(ALTO)

Fuente: Gerencia y liderazgo

Relación entre el desarrollo del seguidor y el estilo del líder

En general, “el comportamiento rector del líder pretende superar las limitaciones de competencia del liderado. En cambio, el comportamiento seguidor apunta a mejorar o reforzar su interés”. (Lazzati, 2005, p.7)

Figura 7 Relación líder y seguidor

N°	DESARROLLO DEL SEGUIDOR (LIDERADO) RESPECTO DE LA TAREA		ESTILO DEL LIDER (COMPORTAMIENTO)	
	COMPETENCIA	INTERES	RECTOR	SEGUIDOR
	1	POCA	MUCHO	MUCHO
2	ALGUNA	POCO	MUCHO	MUCHO
3	MUCHA	VARIABLE	POCO	MUCHO
4	MUCHA	MUCHO	POCO	POCO

Fuente: Gerencia y liderazgo

La figura 7 resume la relación que existe entre el desarrollo del seguidor y el comportamiento que adopta en relación a la competencia y el interés.

Figura 8 Curva de desarrollo de seguidor



Fuente: Gerencia y liderazgo

La figura 8 ilustra la curva de desarrollo del seguidor en base al comportamiento del líder y considera el estilo de liderazgo.

Respecto de dicha correspondencia, es necesario hacer dos aclaraciones muy importantes: Se reconoce que para determinar el estilo apropiado para el líder hay que tener en cuenta otros factores, además de la madurez del seguidor, tales como: la cultura organizacional, las expectativas del gerente o supervisor, las características del líder, el tipo de tarea y la urgencia de la misma, etc. Sin embargo, el modelo concentra la atención en el nivel de desarrollo del seguidor, porque parte de la hipótesis que éste suele ser el factor más importante. En cualquiera de los cuatro estilos, el líder debe cumplir con un mínimo de ciertas funciones. (Lazzati, 2005)

Ciclo de desarrollo y ciclo regresivo

El líder en general debe procurar que el seguidor alcance tarde o temprano el nivel 4 de desarrollo. Esto es lo mejor, no sólo para el seguidor, sino también para el líder. Ya que al poder aplicar con

el estilo 4 de delegación, el líder tendrá más tiempo para dedicarse a otras prioridades. (Lazzati, 2005)

Precisamente la manera de que el seguidor logre el nivel 4 de desarrollo no es que el líder aplique en forma indiscriminada el estilo 4 en el momento actual. Al contrario, debe utilizar el estilo 1, 2 o 3, según corresponda, para ir llevando gradualmente al seguidor hacia el nivel 4. (Lazzati, 2005)

Sin embargo, a pesar del objetivo, puede ocurrir que el seguidor retroceda en su nivel de desarrollo, en vez de que avance. Por ejemplo, el seguidor que estaba en nivel 4 baja al nivel 3 porque pierde interés por algún motivo. En ese caso lo que el líder debe hacer es seguir aplicando el modelo, gradualmente; pero en sentido contrario. En el caso citado, si el seguidor bajó de 4 a 3, lo que corresponde es emplear estilo 3. (Lazzati, 2005)

En el caso de un colaborador que en su desarrollo respecto a la tarea había involucionado de nivel 4 a 3 empeora y continúa retrocediendo a nivel 2 y posteriormente sigue empeorando a nivel 1. Es probable que el problema sea de interés y no la competencia. Habitualmente, una persona no pierde competencia para una tarea determinada, salvo en donde puede mediar un círculo vicioso de pérdida de no entrenamiento - pérdida de habilidad. (Lazzati, 2005)

El retroceso al estilo 1 tiene sus peligros ya el seguidor puede reaccionar peor, tanto desde el punto de vista personal como desde el del cumplimiento de la tarea. (Lazzati, 2005)

Para Hersey y Blanchard (1998), en esta situación hay dos posibles cursos de acción alternativos:

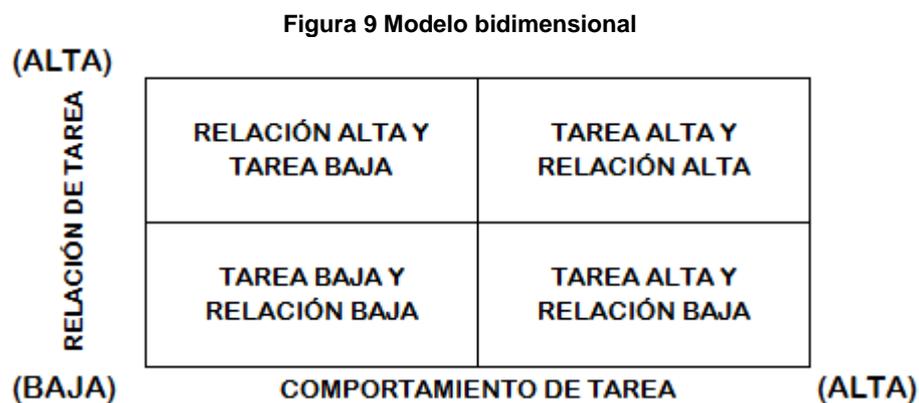
- a) Insistir en que el seguidor continúe con la tarea.
- b) Buscar otra solución: abandonar la tarea, asignar a otra persona, etc.

La conveniencia de optar por el curso de acción A o el B depende de la situación, pero si con fundamento se mantiene A, en general no hay más remedio que recurrir al estilo 1. Claro está que, si éste

fue le contraproducente, entonces es preferible optar por B. (Lazzati, 2005)

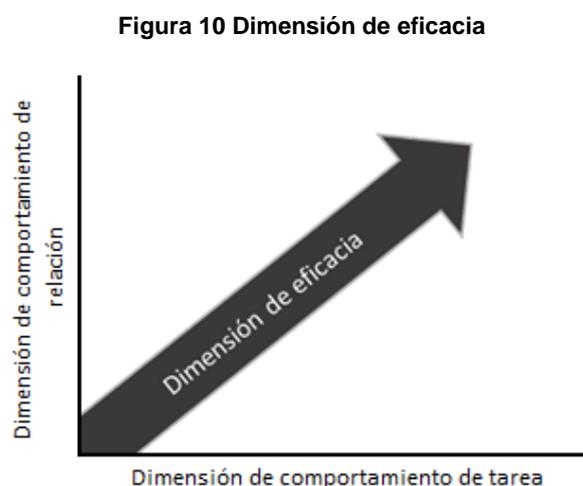
3.1.3.1 La dimensión de la eficacia

Como sabemos el modelo de liderazgo propuesto por Hersey y Blanchard (1998), se formula en base a dos dimensiones: el comportamiento del líder frente a la tarea y su comportamiento de relación, este también es conocido como el modelo bidimensional, el cual se muestra en la figura 9.



Fuente: Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional.

Al añadir la dimensión de eficacia al modelo bidimensional, tenemos como resultado el modelo tridimensional que se muestra en la figura 10. Cuando el estilo del líder es el adecuado para la situación, lo llamamos eficaz, en el caso contrario, lo llamamos ineficaz. (Hersey & Blanchard, 1998)



Fuente: Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional.

“Si la eficacia del estilo de comportamiento del líder depende de la situación en la que aparece, se sigue que cualquiera de los estilos básicos será eficaz o ineficaz según la situación”. (Hersey & Blanchard, 1998, p.135)

“La diferencia entre estilos eficaces o ineficaces no es la conducta concreta del líder, sino su pertinencia en el medio en el que se da”. (Hersey & Blanchard, 1998, p.135)

En realidad, la tercera dimensión es el entorno, el medio en el que el líder se desenvuelve. Es la interacción del estilo básico con el ambiente lo que produce el grado de eficacia o ineficacia. (Hersey & Blanchard, 1998)

“Llamamos “de eficacia” a la tercera dimensión porque en la mayor parte de las organizaciones se emplean diversos criterios de desempeño para medir la eficacia o ineficacia del gerente o del líder”. (Hersey & Blanchard, 1998, p.35)

Este modelo es característico porque no retrata un solo estilo de comportamiento ideal propuesto como adecuado para todas las situaciones. (Hersey & Blanchard, 1998)

Figura 11 Relación estilo de líder y eficacia

ESTILO BÁSICO	EFICAZ	INEFICAZ
Comportamiento de tarea alta - relación baja	Se considera que tiene métodos bien definidos para alcanzar las metas que serán útiles para los seguidores	Se considera que impone los métodos a los demás, a veces se considera desagradable e interesado solo en los resultados a corto plazo.
Comportamiento de tarea alta - relación alta	Se considera que satisface las necesidades del grupo de que se establezcan las metas y se organice el trabajo y también brinda gran apoyo socioemocional.	Se considera que inicia más estructura de la que necesita el grupo y a menudo no parece genuino en los intercambios personales.
Comportamiento de relación alta - tarea baja	Se considera que tiene una confianza implícita en la gente y que es el primer interesado en facilitar la consecución de las metas.	Se considera interesado sobre todo en la armonía, a veces parece poco deseoso de terminar una tarea si corre el riesgo de trastornar las relaciones o de perder la imagen de “buena persona”.
Comportamiento de relación baja - tarea alta	Se considera que delega apropiadamente en los que atañen a la realización del trabajo y que brinda poco apoyo social y emocional si eso es lo que el grupo necesita.	Se considera que ofrece poca estructura o apoyo socioemocional cuando lo necesitan los miembros del grupo.

Fuente: Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional.

La figura 11 explica cuando el estilo básico es eficaz y cuando no lo es.

3.2. Desempeño

Según Chiavenato (2005), el desempeño, son las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. Afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Asimismo, Bittel (2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía.

Por ello, se puede concluir que el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. (Romero, 2009)

3.2.1. Evaluación de desempeño

Según Chiavenato (2007), la evaluación del desempeño es *“una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”*. (p.202)

Asimismo, Gibson (1997), considera que *“la evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro”*. (p.140)

Para Baggini (1999), la evaluación del desempeño es *“el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado”*. (p.140)

“Lo podemos considerar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su

rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo” (Gan, 1996, p. 120)

Según Werther y Davis (1990), *“La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna”. “Si se debe cambiar el desempeño, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse”.*

Chiavenato (2005), menciona que *“Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.”*

El desarrollo de un modelo de evaluación del desempeño es una gran herramienta para la organización, ya que esta guiará a la empresa a conocer cómo influye cada uno de los empleados en la consecución de los objetivos organizacionales. (Capuano, 2004)

Con la evaluación del desempeño laboral, la organización, puede conocer aspectos del comportamiento y desempeño de sus colaboradores. Esta también da a conocer las expectativas respecto a la misma. (Alles, 2002)

“A través de ella se anuncian las medidas que se van a tomar en cuenta para mejorar el desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.)”. (Alles, 2002)

3.2.1.1 Objetivos de la evaluación de desempeño

Capuano (2004), concluyo que la evaluación de desempeño:

- Detecta necesidades de capacitación y promoción.
- Descubre personas clave y permite su desarrollo
- Descubre competencias del evaluado.
- Ubica a cada persona en el puesto adecuado.
- Ayuda en la toma de decisiones sobre salarios.
- Incentiva el buen desempeño y mayor productividad
- Mejora las relaciones humanas entre los colaboradores.
- Estima el potencial de desarrollo de los colaboradores e indicadores de desempeño de la organización.
- Permite que el capital humano sea considerado como una importante ventaja competitiva
- Mide el potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.

3.2.1.2 Beneficios de la evaluación de desempeño

Martha Alles (2002), propone los siguientes beneficios:

- Proporciona resultados a efecto de mejorar el estándar de desempeño de los colaboradores.
- Permite conocer el estado de desempeño de los colaboradores.
- Los colaboradores conocen sus puntos fuertes y débiles para mejorar su desempeño
- Evalúa el potencial humano al corto, mediano y largo plazo de la empresa, y define la contribución de cada colaborador.
- Identifica necesidades de capacitación, promoción o transferencia en los distintos puestos de trabajo
- Estimula la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

3.2.2. Métodos

Según Sherman (1999), los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas o resultados. Entre los más usados, son los que están basados en las características, sin embargo, estos no son los más objetivos. Los basados en conductas (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas. El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización (Sherman, 1999)

Según Mondy (1997), el objetivo de la Evaluación del Desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

3.2.2.1. Métodos basados en características

Estos métodos determinan el grado que un empleado posee las características más importantes para la compañía, pueden ser confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo. Estas evaluaciones son sencillas y fáciles de evaluar es por ello que son muy utilizadas. Es necesario que las características a evaluar estén relacionadas con el puesto, ya que de no ser el caso el resultado puede dar una opinión subjetiva y alejada de la realidad. (Alles, 2002, p.32)

Martha Alles (2002) menciona los siguientes métodos de evaluación de desempeño:

Escalas gráficas de calificación

Se presentan las características a evaluar en una escala, y el evaluador indica la puntuación que posee el empleado para cada una de estas.

Método de escalas mixtas

En este método el evaluador califica cada característica mediante descripciones específicas las cuales pueden ser; superior, promedio o inferior.

Método de distribución forzada

El evaluador debe elegir entre varias declaraciones, las cuales están dispuestas a menudo en pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables. Este método es poco usado.

Método de formas narrativas

Este método requiere que el evaluador describa al empleado que califica con la mayor precisión posible. Sin embargo, este método puede ser subjetivo.

Por otro lado, aquellos evaluadores que tengan mayor capacidad para la escritura brindan evaluaciones más favorables que los evaluadores que no cuentan con buena redacción.

Entonces se entiende que las evaluaciones basadas en las características son en general subjetivas. Sin embargo, para salvar esta situación se recomienda utilizar descripciones de comportamiento en toda la escala.

3.2.2.2. Métodos basados en el comportamiento

Para Alles (2002), estos métodos sirven para brindar la retroalimentación a los colaboradores para su desarrollo ya que permiten identificar el punto en el que cada sujeto se aleja del comportamiento correspondiente a su puesto, ya que estas escalas describen en específico las acciones que deben reflejarse en el puesto de trabajo. Algunos de ellos son:

Método de incidente crítico

Se utiliza durante todo el periodo de evaluación y se identifica cuando la conducta del evaluado origina un éxito o fracaso insólito en el trabajo (incidente crítico). Este facilita el desarrollo y la autoevaluación del colaborador. Para este deben ser considerados tanto aspectos favorables como desfavorables, de lo contrario la evaluación será incorrecta.

Escala fundamentada para la medición del comportamiento

Se desarrollan escalas verticales para cada dimensión a evaluar, esta requiere mucho tiempo y esfuerzo para ser desarrollada, se recomienda elaborar una por cada puesto.

Escala de observación de comportamiento

La escala está diseñada para poder contabilizar una conducta determinada, así resulta más fácil dar los resultados de la evaluación al responsable.

3.2.2.3. Métodos basados en resultados

Estos métodos califican los resultados del trabajo de los colaboradores. Estos son considerados más objetivos ya que se traducen en cifras de ventas o producción. (Alles, 2002, p.34) A continuación, se describen dos métodos basados en los resultados propuestos por Martha Alles (2002).

Mediciones de productividad

Este método alinea fácilmente los objetivos organizacionales con los resultados de los colaboradores. Algunos ejemplos son: asesores de venta evaluados según el volumen de ventas, operarios de producción sobre la base de unidades producidas, gerentes respecto a rentabilidad.

En estas evaluaciones es recomendable tener en cuenta los factores externos sobre los cuales el colaborador no tiene control o influencia, de lo contrario esto puede ocasionar una desviación en el accionar de los colaboradores respecto a los objetivos empresariales.

Administración por objetivos

Fue propuesta por Peter Drucker (1954), en la cual los colaboradores fijan sus objetivos y metas en acuerdo con su jefe; estos se utilizan para la evaluación de desempeño alineado con los objetivos organizacionales. De esta forma cada colaborador tiene una meta, conocida por su jefe. La meta se acompaña de una descripción detallada de cómo el colaborador planea alcanzarla. En general el periodo de evaluación es de un año, al finalizar este, el colaborador hace su propia autoevaluación sobre lo logrado, con datos reales, esto finaliza con la entrevista en la cual se establecen nuevas metas tomando en consideración los resultados alcanzados. Es considerado un sistema ya que conforma un ciclo, el cual inicia con el establecimiento de metas y objetivos y culmina en el mismo punto.

3.2.2.4. Otros métodos de desempeño

Dessler (1996), propone los siguientes métodos para la evaluación de desempeño de los colaboradores:

Método de alternancia en la clasificación

Se realiza un listado en el cual se enlista a todos los colaboradores desde el mejor al peor, respecto a una característica en particular.

Método de comparación de pares

La calificación se realiza mediante una comparación entre pares. En la cual se indica cuál es el mejor empleado de ese par según la característica evaluada.

Evaluación del desempeño laboral por competencias

La evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la

motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias. (Capuano, 2004)

Para integrar los procesos de gestión del capital humano en una organización se puede utilizar, entre otras, la administración basada en las competencias bajo la siguiente lógica: *"el que mejora sus competencias puede mejorar su desempeño y se convierte en una persona que puede aportar resultados más valiosos a la organización"*. (Rivera, 2017, p.1) *"Las competencias se relacionan con el desempeño desde el momento en que predicen unas conductas que, a su vez, predicen un desempeño concreto (que se supone excelente) en las áreas de resultado clave de un determinado puesto"*. (Rivera, 2017, p.1)

3.2.2.5. Pasos de una evaluación de desempeño

Martha Alles (2002), indica que la evaluación de desempeño tiene tres momentos diferentes:

- Fijación de objetivos, se establecen las responsabilidades principales del puesto y los criterios de evaluación, estos criterios deben establecerse en una reunión entre el supervisor y el colaborador. (Alles, 2002, p.38-39)
- Evaluación del progreso, se establece la periodicidad, en la cual deben analizar el grado de cumplimiento de los objetivos, en relación a la escala definida previamente. (Alles, 2002, p. 39)
- Reunión final de evaluación de los resultados, la retroalimentación sirve para comentar la evaluación final de desempeño debe estar a cargo de todas aquellas personas que hayan evaluado al colaborador durante todo el periodo establecido. (Alles,2002, p.38)

4. Hipótesis

4.1. Hipótesis de investigación

Hi: El liderazgo eficaz propuesto por Hersey y Blanchard influye positivamente en el desempeño grupal de los colaboradores del área de ensamble de una empresa de la industria minero metalúrgica en Arequipa 2018.

4.2. Hipótesis nula

Ho: El liderazgo eficaz propuesto por Hersey y Blanchard no influye positivamente en el desempeño grupal de los colaboradores del área de ensamble de una empresa de la industria minero metalúrgica en Arequipa 2018.

CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS

1. Operacionalización de variables

Tabla 1 Operacionalización de variables

VARIABLE		DIMENSION	INSTRUMENTO	INDICADOR	ITEMS	ESCALA DE MEDICIÓN	
Independiente	Liderazgo Eficaz de Hersey y Blanchard	Estilo del Líder	Cuestionario Lead	Dirigir	1, 5, 9,	Nominal	
				Instruir	2, 6, 10		
				Apoyar	3, 7, 11		
Delegar	4, 8, 12						
	Nivel de desarrollo grupal	Test de madurez del seguidor	M1: Preparación escasa M2: Preparación moderada M3: Preparación moderada M4: Preparación elevada	Variable calculada en base a la ponderación del nivel de desarrollo individual obtenido en el test de madurez del seguidor conforme a los grupos de trabajo.	Nominal		
	Eficacia	No aplica	Si No	Correspondencia del estilo del líder y la madurez grupal	Nominal		
Dependiente	Desempeño del mantenimiento	HH Evaluación de seguridad Ganancia	Evaluación de desempeño grupal	Malo Regular Bueno	Base de datos del periodo 2017-II y 2018-I otorgada por la empresa en estudio.	De intervalo	
Interviniente	Riesgo de lugar de trabajo	Peligros y riesgos asociados al área de trabajo	No aplica	Bajo Medio Alto	Base de datos del periodo 2017-II y 2018-I otorgada por la empresa en estudio.	Nominal	
	Sobre carga laboral	Horas extras	No aplica	No < 9.25hrs Si > 9.25hrs		Nominal	
	Miembros del grupo de trabajo	Apoyo de otras áreas	No aplica	N° de personas		Base de datos del periodo 2017-II y 2018-I otorgada por la empresa en estudio.	De razón
		Personal de ensamble					
		Diferencia de personal					
Conocimiento del líder	Conocimiento del líder	No aplica	Min - 1pto: escaso conocimiento Max - 8pts: amplio conocimiento	De intervalo			
Experiencia del líder	Años en la empresa	No aplica	Cantidad de años	De razón			

Nota. Elaboración: Propia

1.1. Definición de variables

- Líder (líder): Nombre del líder del mantenimiento, cada una de las observaciones del estudio tiene asignado uno. El líder pudo haber liderado a diferentes grupos en diferentes unidades mineras.
- Estilo (estilo): Esta variable corresponde al estilo de liderazgo que tiene el líder, este puede ser: Dirigir (estilo1), Instruir (estilo2), Apoyar (estilo3) y Delegar (estilo4).
- Madurez (M) - Esta variable corresponde al promedio de madurez del grupo que participa del servicio. Esta puede presentar cuatro niveles:
 - Madurez 1 (M1): Esta variable corresponde a una capacidad baja y disposición baja.
 - Madurez 2 (M2): Esta variable corresponde a una capacidad baja y disposición alta.
 - Madurez 3 (M3): Esta variable corresponde a una capacidad alta y disposición baja.
 - Madurez 4 (M4): Esta variable corresponde a una capacidad alta y disposición alta.
- Cliente. - Esta variable define los 4 clientes para los que se realiza los servicios de mantenimiento por unidad minera. Por fines de confidencialidad estos solo serán definidos como: cliente1, cliente2, cliente3 y cliente4.
- Riesgo de lugar de trabajo (riesgo_lgt): Esta variable representa los riesgos asociados al lugar donde se realiza el mantenimiento, está dada en una escala de tres categorías, las cuales son, bajo (riesgo_lgt1), medio (riesgo_lgt2) y alto (riesgo_lgt3).
- Experiencia del líder (exp_lider): Esta variable especifica los años de experiencia que tiene la persona desde su ingreso a la compañía.
- Conocimiento del líder (concmnt_lider): Esta variable representa el conocimiento del líder respecto al

procedimiento de trabajo correcto al mantenimiento de los equipos de tipo “A” en cada una de las unidades mineras en las que trabajo.

- Personal de Ensamble (ens): Esta variable contabiliza la cantidad de personas que pertenecen al área de ensamble que participaron en el servicio.
- Personal de Apoyo (apoyo): Esta variable contabiliza la cantidad de personas que no pertenecen al área de ensamble que participaron en el servicio. Cuando hay servicios simultáneos los grupos deben estar conformados además del personal de ensamble por personal de apoyo, la elección de las personas se basa en el conocimiento que tienen para realizar el mantenimiento.
- Diferencia de personal (dif_personal): Esta variable contabiliza la cantidad de personas que hicieron falta en el mantenimiento según el procedimiento de trabajo.
- Sobrecarga laboral (sobrecarga): Esta variable determina la cantidad de horas extras que hizo el personal durante el mantenimiento, cabe precisar que la jornada diaria de cada persona es de 9.25hrs.
- Eficacia del líder (efi_lider): Esta variable responde la relación del estilo del líder respecto a la madurez del grupo.

2. Enfoque de la investigación

El enfoque de la siguiente investigación es cualitativo ordenado, asimismo, el análisis que merece esta clase de investigación es el inductivo ya que se puede llegar a conclusiones generales partiendo de situaciones particulares.

3. Alcance de la investigación

La presente investigación es de alcance correlacional, ya que, mide el efecto de la variable independiente sobre la dependiente e intenta explicar la relación que tienen entre sí durante el mantenimiento.

4. Diseño de la investigación

La presente investigación es de tipo no experimental debido a que no daremos ningún tratamiento o estimulación de las variables y no tenemos ningún control sobre las mismas, dado que la investigación se dará en un solo momento se considera transversal y de tipo correlacional debido a que intentaremos obtener los resultados del impacto del liderazgo eficaz de Hersey y Blanchard en el desempeño durante el mantenimiento de los equipos tipo “A” que se encuentran en las distintas unidades mineras.

5. Población y Muestra

Esta investigación tiene como población total todos los servicios que se atienden en terreno en todos los equipos para diferentes clientes. Se tomará en cuenta el total de mantenimientos en los equipos tipo “A” desde junio de 2017 a junio de 2018 totalizando 423 servicios, los grupos están conformados por un mínimo de 4 a 9 personas, dependiendo el riesgo del mantenimiento y excluyen al líder de grupo, pueden tener personal de apoyo o estar conformados únicamente por el personal de ensamble, algunos servicios tienen diferencia de personal respecto al total de personas que deben intervenir en el mismo.

6. Técnicas e instrumentos

Para determinar el estilo de liderazgo se utilizó como instrumento el cuestionario LEAD. Este fue aplicado a todos los colaboradores del área de ensamble.

Se identificó el nivel de madurez de los seguidores mediante el Test de madurez del seguidor el cual está basado en la evaluación de desempeño semestral que realizan en la empresa.

También se realizó una entrevista a profundidad con el de fin de identificar variables que puedan relacionarse directamente con el desempeño desde el punto de vista de los colaboradores del área. Como resultado de esta se añadieron a la base de datos algunas

variables tales como: la experiencia, horas extras, riesgo según matriz del trabajo y conocimiento del líder.

Finalmente se solicitó el consolidado de los mantenimientos registrados en los periodos 2017-II al 2018-I de los equipos tipo "A", el cual contiene las características de cada mantenimiento.

7. Descripción de instrumentos

7.1. LEAD

El LEAD (Leader Effectiveness and Adaptability Description) - Descripción de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder, es un instrumento desarrollado por Hersey y Blanchard (1998), el cual permite identificar el estilo de liderazgo predominante en cada líder, además de su adaptabilidad y amplitud.

Este instrumento describe doce situaciones ante las que la persona elige una de las cuatro alternativas de respuesta que se le presentan, cada una de ellas remite a un determinado estilo de liderazgo. Por otra parte, también evalúa la efectividad de su forma de dirigir, esto es, la adaptabilidad, entendida como la capacidad del líder para adaptar su estilo a las necesidades de la situación y la amplitud del estilo, el cual indica el grado al que el líder es capaz de modificar su estilo. (Hersey & Blanchard, 1998) Esa efectividad se mide a lo largo de un continuo, desde totalmente inefectivo (0) a totalmente efectivo (24) (Sánchez, 2000)

Este test debe ser aplicado tanto a los líderes "LEAD Yo" (anexo 1) como a sus seguidores "LEAD OTRO" (anexo 2), el propósito de esto es determinar si hay discrepancias entre la autopercepción y la percepción de los demás. (Hersey & Blanchard, 1998)

Se evaluó la fiabilidad de este instrumento mediante el coeficiente Alpha de Cronbach, el cual indica que entre más cerca se encuentre el valor del alfa a 1, mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. (George & Mallery, 2003)

En este caso la fiabilidad obtenida fue de 0.70. Según Nunnally (1978), dentro de un análisis estándar, el valor de fiabilidad entre 0.7 y 0.8 es adecuado.

7.2. Test de madurez del seguidor

Para medir la preparación o madurez de los seguidores se utiliza la Evaluación de desempeño elaborada por el área de Recursos Humanos de la empresa (anexo 6), en el cual se describen 16 dimensiones sub categorizadas en 4 aspectos los cuales son: Gestión de seguridad y Medio Ambiente; Gestión de la calidad; Efectividad y Eficiencia y Compromiso y Actitud.

Esta herramienta nos ayudará a determinar la preparación del seguidor en base a su capacidad y disposición como proponen Hersey y Blanchard (1998), cada una consta de 8 dimensiones conductuales que se detallan a continuación:

Tabla 2 Dimensiones de evaluación de desempeño

CAPACIDAD	GESTION, SEGURIDAD & MEDIO AMBIENTE	Gestión de Peligros y riesgos: Capacidad para identificar los peligros y riesgos asociados al trabajo que está realizando
		Elementos Protección Personal: Utiliza permanentemente en forma correcta los EPP.
	GESTION CALIDAD	Nivel de Calidad: Entrega productos sin rechazos, cumple con las normas y procedimientos de calidad.
		Control del proceso: Detecta errores y/o desviaciones e Informa de inmediato a la jefatura.
		Conocimiento y Experiencia: Suficientes para cumplir con los estándares de calidad requerido.
	EFFECTIVIDAD & EFICIENCIA	Rendimiento: Cumple con los tiempos requeridos en la producción.
		Equipos & Herramientas: Utiliza en forma correcta los equipos asignados logrando un buen rendimiento en la producción.
		Procedimientos de Trabajo: Utiliza en forma correcta los procedimientos e instrucciones de trabajo.

DISPOSICIÓN	GESTION SEGURIDAD & MEDIO AMBIENTE	Seguridad: Alta disposición al autocuidado y respeto de las Normas de Seguridad, sin participación en accidentes.
		S & Medio Ambiente: Mantiene limpio y ordenado permanentemente su puesto de trabajo, mantiene s/g normas el manejo de residuos.
	COMPROMISO - ACTITUD POSITIVA	Actitud Frente al trabajo: Manifiesta voluntad de ayuda y apoyo en las tareas que se le asignan.
		Adaptación al Cambio: Con disposición frente a situaciones cambiantes, se adapta con rapidez y satisface los nuevos requerimientos.
		Trabajo en Equipo: Posee condiciones y actitudes positivas para trabajar con sus pares.
		Comunicación: Informa oportunamente a las jefaturas acerca de problemas y/o situaciones que pueden afectar su trabajo o la de sus pares.
	GESTION CALIDAD	Autonomía: No requiere supervisión constante para mantener el nivel de calidad requerido.
	EFFECTIVIDAD & EFICIENCIA	Autonomía: No requiere supervisión constante para mantener un buen ritmo de trabajo.

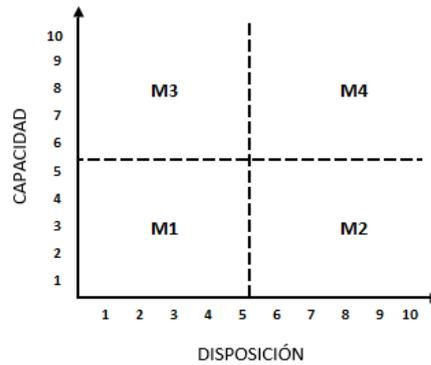
Nota. Adaptación basada en evaluación de desempeño de la empresa. Elaboración propia

Esta evaluación pretende medir la disposición del colaborador en 8 dimensiones las cuales están orientadas a identificar los niveles de compromiso y confianza del seguidor en una escala del 1 al 10, siendo 1 poco y 10 habitualmente.

La segunda parte de este instrumento tiene como objetivo medir la capacidad del seguidor para realizar determinadas actividades, al igual que en la primera se medirá en función a 8 dimensiones las cuales buscan identificar los conocimientos, experiencia y habilidades de los seguidores a la hora de realizar sus funciones. Asimismo, para esta parte del cuestionario también se utilizará una escala del 1 al 10, en la cual 1 representará poca capacidad y 10 mucha capacidad.

Posteriormente los resultados obtenidos en ambas partes del cuestionario serán promediados y ubicados en la siguiente matriz (figura 12) con el fin de poder determinar en qué nivel de madurez se encuentra el colaborador.

Figura 12 Matriz de capacidad y disposición



Fuente: Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional.

Siguiendo la metodología aplicada por Papic (2006) para calcular la madurez grupal se promedió el nivel de madurez individual de los colaboradores que participaron en el mantenimiento.

Se evaluó la fiabilidad de este instrumento mediante el coeficiente Alpha de Cronbach, tomando como muestra la evaluación de desempeño de los años 2016 y 2017, la fiabilidad obtenida fue de 0.86, siguiendo la interpretación de George y Mallery (2003), este valor es bueno.

7.3. Entrevista a profundidad

La entrevista empleada (anexo 3) busca datos que ayuden a determinar existencia de otras variables que puedan impactar también en el desempeño de los colaboradores como consecuencia directa. Esta se realizó durante la semana de evaluación de clima laboral que realiza la empresa anualmente para contar con la participación de la mayor cantidad de personal, y el apoyo de personal especializado para poder obtener datos relevantes que ayuden con el presente estudio.

Como resultado de esta entrevista se obtuvieron las siguientes variables: la experiencia del líder, sobre carga laboral, riesgo según matriz del trabajo y conocimiento del líder.

7.4. Base de datos del periodo 2017-II y 2018-I

Cada mantenimiento realizado se registra en una plataforma considerando los siguientes datos: fecha de intervención, cliente, personal requerido, líder, participantes, equipo, riesgo, horas de intervención y resultado de mantenimiento.

Considerando las características de cada mantenimiento se calcularon las demás variables tales como: experiencia en años del líder, sobre carga laboral, personal de apoyo, personal de ensamble, diferencia de personal y conocimiento del líder.

Finalmente, con estos datos se pudo construir la base de datos final que se utilizó en la presente investigación.

7.5. Evaluación de desempeño grupal

La calificación final del servicio es evaluada de acuerdo al estándar de mantenimiento del equipo que se interviene, esta evaluación es posterior al servicio.

Dado que la presente investigación se enfoca en los servicios realizados en los equipos tipo "A". Se considera la evaluación correspondiente a este equipo.

El mantenimiento del equipo es evaluado en tres aspectos detallados en el anexo 5, cada indicador se califica en una escala de 1 – 5, siendo el puntaje máximo 15 puntos, este puntaje es ubicado en una escala de mantenimiento, el cual tiene como función la retroalimentación al finalizar el servicio.

8. Estimación del modelo

Para la siguiente investigación se especificó un modelo multinomial ordenado, ya que la variable dependiente además de ser de carácter cualitativo, presenta tres posibles alternativas ordenadas para el nivel de desempeño alcanzado por el mantenimiento. Las alternativas que

presenta son: desempeño malo (1), desempeño regular (2) y desempeño bueno (3).

Para la selección del modelo que se analizará, inicialmente se estimaron dos modelos en los cuales se incluyeron todas las variables especificadas, un modelo Logit ordenado (*logit_c*) y un modelo Probit ordenado (*probit_c*), posteriormente tomando en cuenta las significancias individuales se estimaron dos modelos adicionales (*logit_s* y *probit_s*), en los cuales se excluyeron aquellas variables que no resultaron significativas en los modelos previamente estimados.

8.1. Pruebas de significancia conjunta

Mediante la probabilidad de χ^2 se evaluó la significancia conjunta de los parámetros. Esta prueba consiste en evaluar la hipótesis nula, la cual plantea que todos los parámetros estimados son iguales a cero. En la figura 13 se observa que, en los cuatro modelos estimados, este estadístico es inferior al nivel de significancia de 0.05, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, es decir todas las variables en conjunto son significativas para el modelo.

Figura 13 Prueba de significancia conjunta

	<i>logit_c</i>	<i>probit_c</i>	<i>logit_s</i>	<i>probit_s</i>
Prob > χ^2	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000

Elaboración propia basada en modelo econométrico

8.2. Pruebas de significancia individual

El estadístico Z sigue una distribución normal estándar, con él se comprueba la significancia individual de cada uno de los coeficientes del modelo. Se evalúa esta probabilidad con distintos niveles de significancia ($p < 0.05$, $p < 0.01$ y $p < 0.001$). Cuando la probabilidad del estadístico es superior al nivel de significancia $p > 0,05$, existe evidencia estadística para aceptar la hipótesis nula de que el coeficiente sea igual a cero, por ello, se concluye que ese parámetro individualmente no es diferente a cero $\beta = 0$, por lo tanto, no ayuda a explicar la variable dependiente.

En los resultados de las estimaciones presentadas en la figura 14, se observa que las variables conocimiento del líder, personal de ensamble, personal de apoyo, diferencia de personal, sobrecarga laboral, cliente 1, cliente 2, nivel de madurez 1, nivel de madurez 2 y eficacia del líder, son estadísticamente significativas, por lo tanto, ayudan a explicar la variable dependiente.

Figura 14 Estimación de variables

<i>Variable</i>	<i>logit_c</i>	<i>probit_c</i>	<i>logit_s</i>	<i>probit_s</i>
<i>lider</i>	0.06113334	0.03502056		
<i>exp_lider</i>	0.19308635	0.10623304		
<i>concmnt_lider</i>	.39982596*	.26892195**	.31558144*	.2097248**
<i>ens</i>	.41819481*	.26067753**	.20661243*	.12949289*
<i>apoyo</i>	-.85300209***	-.41473699***	-1.080468***	-.53057194***
<i>dif_personal</i>	-.92735898**	-.44331013*	-1.1703853***	-.56015289***
<i>sobrecarga</i>	-.72649138*	-.46496498*	-.86775051**	-.52773079**
<i>cliente1</i>	1.4996132*	.83487406**	.85469403*	.53971311**
<i>cliente2</i>	1.8075342**	.93627944**	1.1320158**	.63780803**
<i>cliente3</i>	0.66832361	0.28870058		
<i>cliente4</i>	(omitted)	(omitted)		
<i>riesgo_lgt1</i>	1.1840623*	.72166089*		
<i>riesgo_lgt2</i>	0.80999518	.48906691*		
<i>riesgo_lgt3</i>	(omitted)	(omitted)		
<i>estilo1</i>	0.19274326	-0.02656469		
<i>estilo2</i>	0.41439792	0.10547546		
<i>estilo3</i>	(omitted)	(omitted)		
<i>M1</i>	-3.9600868***	-1.9753121***	-3.5614257***	-1.9038665***
<i>M2</i>	-2.9533932***	-1.4783629***	-2.5671803***	-1.3857673***
<i>M3</i>	-0.34862322	-0.07422583		
<i>M4</i>	(omitted)	(omitted)		
<i>efi_lider</i>	1.3836105**	.75610889***	1.2319361**	.69259027***
<i>cut1</i>				
<i>cons</i>	2.9116994	2.2088485*	-1.92501047	
<i>cut2</i>				
<i>cons</i>	6.956662**	4.342797***	2.3262745	1.7411556**

Nota. Elaboración propia basada en procesamiento de datos

Por el contrario, existe evidencia para no rechazar la hipótesis nula $\beta=0$ en el caso de las variables líder, experiencia del líder, estilos de liderazgo, riegos del lugar de trabajo, cliente 3 y nivel de madurez 3, por consiguiente, se puede concluir que dichas variables no ayudan a explicar la variable dependiente.

8.3. Bondad de ajuste del modelo

Con el fin de seleccionar el modelo que presenta mejor ajuste, se efectuaron los siguientes indicadores de bondad de ajuste: Pseudo R^2 de Mac Fadden ($r2_p$), criterio de información de Akaike (AIC) y criterio de información Bayesiano (BIC).

En el caso de los modelos de respuesta cualitativa la medida convencional de bondad de ajuste R^2 no es particularmente significativa. Existen diversas medidas similares al R^2 , como el Pseudo R^2 de Mac Fadden. (Damodar & Gujarati, 2003) Los valores de este estadístico oscilan entre 0 y 1, entre mayor sea este valor, mayor capacidad explicativa tiene el modelo. (Cameron & Trivedi, 2005) Sin embargo, raramente el valor de este estadístico se aproxima a 1, suele considerarse una buena calidad de ajuste cuando se encuentra entre $0.2 \leq R_{Mf}^2 \leq 0.5$. (Pando & San Martín, 2004)

Dicho esto, el modelo que presenta un mayor Pseudo R^2 , es el modelo logit ordenado que incluye todas las variables ($r2_p = 0.485$). Sin embargo, cabe recalcar que el modelo logit ordenado que excluye aquellas variables que no son significativas presenta un Pseudo R^2 , de 0.470, siendo este valor muy cercano al del modelo que incluye todas las variables.

Asimismo, las llamadas medidas de información, AIC (Criterio de información de Akaike) y BIC (Criterio de información Bayesiano), son medidas de ajuste especialmente diseñadas para comparar distintos modelos, el objetivo de estas medidas es calcular una medida que indique cuan próximos están los modelos alternativos al verdadero modelo generado por los datos, por lo tanto, entre menor sea el valor de estos criterios mejor ajuste presenta el modelo. No obstante, es importante señalar que estas medidas son interpretables sobretudo en la comparación, más que en sí mismas. (Escobar, Fernández y Bernardi, 2012)

Para el criterio de información de Akaike (AIC) el modelo que presenta mejor ajuste es el modelo Logit ordenado que excluye las variables que no resultaron significativas (AIC = 507, 21).

Por otro lado, para el análisis del criterio de información Bayesiano (BIC) Raftery (1996), propuso pautas de interpretación para la diferencia en el BIC de dos modelos distintos; en función a la

diferencia existente entre los modelos comparados (BIC1 – BIC2), se evidencia que modelo es más correcto:

Tabla 3 Interpretación y comparación de modelos

Diferencia BIC1-BIC2	Evidencia de que el segundo modelo es mejor que el primero
Entre 0 y 2	Débil
Entre 2 y 6	Razonable
Entre 6 y 10	Fuerte
Mas de 10	Muy Fuerte

Nota. Fuente Approximate Bayes Factors and Accounting for Model Uncertainty in Generalized Linear Models

Por consiguiente, los dos modelos que presentan menor BIC son el modelo logit ordenado que incluye todas las variables (BIC = 591.16) y el modelo Logit ordenado que excluye variables no significativas (BIC = 556.26). La diferencia entre estos valores es de 34.9, lo cual nos indica que existe una evidencia muy fuerte de que el modelo con mejor ajuste es el Logit ordenado que excluye variables no significativas.

Figura 15 Estimación de modelos

Variable	logit_c	probit_c	logit_s	probit_s
lider	0.06113334	0.03502056		
exp_lider	0.19308635	0.10623304		
concmnt_lider	.39982596*	.26892195**	.31558144*	.2097248**
ens	.41819481*	.26067753**	.20661243*	.12949289*
apoyo	-.85300209***	-.41473699***	-1.080468***	-.53057194***
dif_personal	-.92735898**	-.44331013*	-1.1703853***	-.56015289***
sobrecarga	-.72649138*	-.46496498*	-.86775051**	-.52773079**
cliente1	1.4996132*	.83487406**	.85469403*	.53971311**
cliente2	1.8075342**	.93627944**	1.1320158**	.63780803**
cliente3	0.66832361	0.28870058		
cliente4	(omitted)	(omitted)		
riesgo_lgt1	1.1840623*	.72166089*		
riesgo_lgt2	0.80999518	.48906691*		
riesgo_lgt3	(omitted)	(omitted)		
estilo1	0.19274326	-0.02656469		
estilo2	0.41439792	0.10547546		
estilo3	(omitted)	(omitted)		
M1	-3.9600868***	-1.9753121***	-3.5614257***	-1.9038665***
M2	-2.9533932***	-1.4783629***	-2.5671803***	-1.3857673***
M3	-0.34862322	-0.07422583		
M4	(omitted)	(omitted)		
efi_lider	1.3836105**	.75610889***	1.2319361**	.69259027***
cut1				
cons	2.9116994	2.2088485*	-1.92501047	
cut2				
cons	6.956662**	4.342797***	2.3262745	1.7411556**
Statistics				
N	423	423	423	423
r2_p	0.48504272	0.46581362	0.47027769	0.45218757
aic	510.21217	527.77043	507.69424	524.2125
bic	591.15961	608.71788	556.26271	572.78096

legend: * p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

Nota. Adaptación basada en procesamiento de información. Elaboración propia

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en los estadísticos de bondad de ajuste se ha elegido para el análisis de la presente investigación el modelo Logit ordenado que excluye aquellas variables que no resultaron significativas.

Debe notarse que, en los modelos de respuesta cualitativa, la bondad del ajuste tiene una importancia secundaria. Lo que interesa son los signos esperados de los coeficientes de la regresión y su importancia práctica y/o estadística. (Damodar y Gujarati, 2009)

9. Procesamiento de recolección, sistematización y procesamiento de información

Se utilizó el programa STATA para el procesamiento de la información y elección del modelo econométrico.

Para la tabulación de los datos obtenidos en los cuestionarios y generación de los gráficos se utilizó Microsoft Excel.

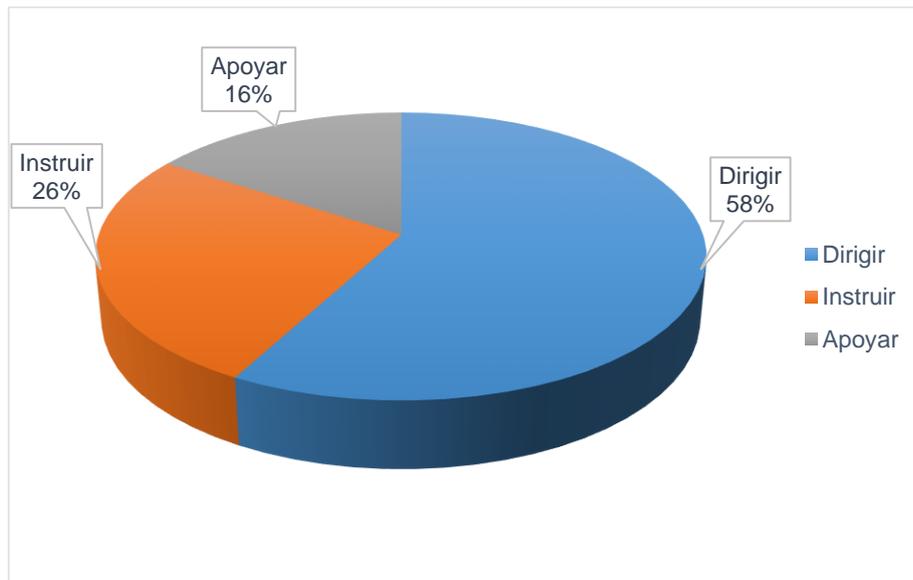
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

1. Análisis de Resultados

1.1. LEAD Yo y LEAD Otro

Al aplicar el Lead Yo a los líderes de grupo se puede concluir que el 58% de líderes de ensamble tienen como estilo primario Dirigir, el 26% Instruir y el 16% Apoyar. Cabe resaltar que ninguno de los líderes obtuvo como resultado primario el estilo “Delegar”.

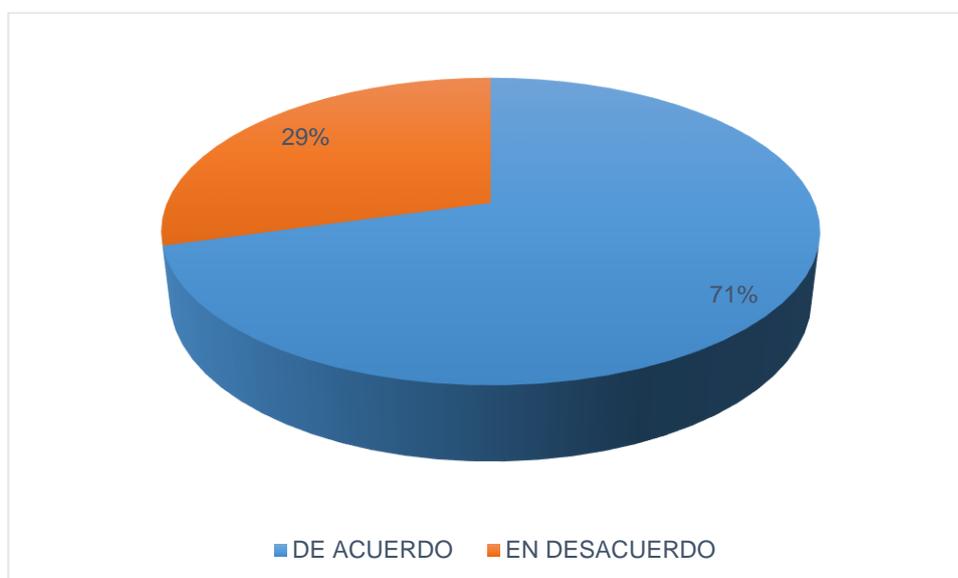
Gráfico 1 Resultados LEAD yo



Nota. Distribución de estilos primarios de los líderes de ensamble. Elaboración propia

Para el LEAD Otro se contabilizó la cantidad de estilos identificados por el personal del área de ensamble para cada líder (anexo 4) y se evaluó su correspondencia respecto al estilo identificado mediante el LEAD Yo, los resultados se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico 2 Resultados LEAD otro vs LEAD yo



Nota. Correspondencia entre autopercepción y percepción de estilos primarios en los líderes de ensamble. Elaboración propia

Por lo tanto, se puede concluir que, a pesar que existen ciertas discrepancias entre la autopercepción y la percepción de los demás, en el 71% de los casos el estilo de liderazgo identificado por los miembros del grupo coincide con la autopercepción del líder sobre su estilo de liderazgo.

1.2. Test de madurez del seguidor

Al realizar la evaluación de desempeño se pudo identificar la madurez según la disposición y capacidad de cada colaborador, la tabla 4 muestra los resultados del grupo para los años 2017 y 2018.

Tabla 4 Madurez grupal por áreas

MADUREZ	2017				2018			
	1	2	3	4	1	2	3	4
APOYO	41	12	3		27	13	6	
ENSAMBLE	6	2	9	6	4	4	6	9
TOTAL	47	14	12	6	31	17	12	9

Nota. Adaptación basada nivel de desarrollo del personal en los años 2017 y 2018. Elaboración propia

Se puede notar que la mayoría del personal de apoyo se encuentra ubicado en la madurez 1. Por otro lado, en el caso de

los colaboradores de ensamble la mayoría se encuentra en los grupos 3 y 4.

Tabla 5 Promedio de la capacidad y disposición por área

AREA	AÑO		Δ
	2017	2018	
APOYO			
CAPACIDAD	4.42	5.14	16.23%
DISPOSICIÓN	4.20	4.70	11.86%
ENSAMBLE			
CAPACIDAD	4.79	5.62	17.37%
DISPOSICIÓN	4.63	5.16	11.45%

Nota. Adaptación basada en promedio por año de la capacidad y disposición del personal. Elaboración propia

La tabla 5, muestra el promedio de los resultados de capacidad y disposición. En el caso del personal de apoyo se refleja que hubo un incremento del 16.23% y 11.86% en la capacidad y disposición, en el caso del personal de ensamble las variaciones para la capacidad y disposición fueron de 17.37% y 11.45% respectivamente.

Tabla 6 Variación de la madurez individual

MADUREZ	AÑO		Δ
	2017	2018	
APOYO			
1	53.95%	35.53%	-18.42%
2	15.79%	17.11%	13.16%
3	3.95%	7.89%	3.95%
ENSAMBLE			
1	7.89%	5.26%	-2.63%
2	2.63%	5.26%	2.63%
3	11.84%	7.89%	-3.95%
4	7.89%	11.84%	3.95%

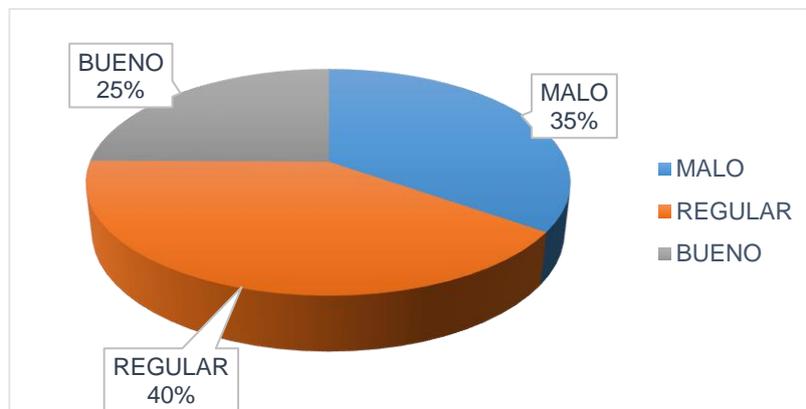
Nota. Adaptación basada en variación del nivel de desarrollo en los años 2017 y 2018 del personal. Elaboración propia

Finalmente, la tabla 6 muestra la variación del nivel de desarrollo en los periodos estudiados. Respecto al personal de apoyo la cantidad de colaboradores con madurez 1 decreció en 18.42%, hubo un incremento del personal con madurez 2 del 13.16% y la

variación para el grupo con madurez 3 tuvo un incremento del 3.95%, en el caso del personal de ensamble las variaciones para los grupos 1 y 3 fueron negativas con 2.63% y 3.95% respectivamente; para los grupos con madurez 2 y 4 hubo un aumento en las mismas proporciones lo cual significa que la misma cantidad de personas pasaron de la madurez inferior directamente a la superior.

1.3. Evaluación de desempeño grupal

Gráfico 3 Porcentaje de servicios según desempeño



Nota. Adaptación de base de datos proporcionada por la empresa. Elaboración propia

El gráfico 3 muestra el porcentaje de mantenimientos correspondientes a cada nivel de desempeño de la base de datos, siendo el mayor porcentaje el desempeño “Regular” con 40.43% seguido del desempeño “Malo” con 34.75% y finalmente el desempeño “Bueno” con 24.82%.

2. Interpretación del modelo

Se realizó el estudio del desempeño en el mantenimiento de equipos tipo “A” para los diferentes clientes que atiende la empresa, el modelo ajustado final indica que las variables a considerar para el mismo son las siguientes: Conocimiento del líder, Personal de ensamble, Personal de apoyo, Diferencia de personal, Sobre carga laboral, Cliente 1, Cliente 2, Madurez 1, Madurez 2 y Eficacia del líder.

Al contar con variables que tienen distintas categorías (variables categóricas) se ha omitido una de estas (la que tiene menos

observaciones) con el fin de evitar el problema de multicolinealidad de variables, tal es el caso del: estilo, cliente, riesgo de lugar de trabajo y madurez grupal las cuales no son significativas.

A continuación, se detalla la probabilidad de ocurrencia para cada nivel de desempeño (Figura 16).

Figura 16 Probabilidad de ocurrencia según desempeño

	<i>Malo</i>	<i>Regular</i>	<i>Bueno</i>
Prob.	20.42%	72.40%	7.18%

Nota. Adaptación basada en modelo econométrico. Elaboración propia

De acuerdo con el modelo, existe 20.42% de probabilidades que el mantenimiento sea malo, los factores que más influyen en este resultado son: el nivel de madurez 1 del grupo que realizó el mantenimiento con 70.21%, luego está la madurez 2 con 55.40% y finalmente la diferencia de personal con 19.02%.

Las probabilidades que el resultado sea regular son del 72.40%, los factores que más influyen en este resultado son tres, el nivel de madurez del grupo que realizó el mantenimiento 1 y 2 con 56.61% y 47.08% respectivamente, así como la diferencia de personal con impacto de 11.22%.

Por último, la probabilidad que el mantenimiento sea bueno es de 7.18%, siendo los factores que más indican en este resultado, La madurez grupal 1 con 13.60%, la eficacia con 11.61% y el cliente 2 con 9.99%.

2.1. Análisis de variables

Según el modelo elegido (figura N°17), todas las variables son significativas, a continuación, se detalla la relación que tienen con el desempeño.

Figura 17 Análisis de variables

```

Iteration 0: log likelihood = -456.55454
Iteration 1: log likelihood = -257.30012
Iteration 2: log likelihood = -242.59172
Iteration 3: log likelihood = -241.84826
Iteration 4: log likelihood = -241.84712
Iteration 5: log likelihood = -241.84712

Ordered logistic regression      Number of obs   =      423
                                LR chi2(10)     =      429.41
                                Prob > chi2      =      0.0000
Log likelihood = -241.84712     Pseudo R2      =      0.4703
  
```

desempeño	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
concnt_lider	.3155814	.1424044	2.22	0.027	.0364739	.594689
ens	.2066124	.1023913	2.02	0.044	.0059292	.4072957
apoyo	-1.080468	.1778939	-6.07	0.000	-1.429134	-.7318023
dif_personal	-1.170385	.3089082	-3.79	0.000	-1.775834	-.5649365
sobrecarga	-.8677505	.3302709	-2.63	0.009	-1.51507	-.2204314
cliente1	.854694	.3453962	2.47	0.013	.1777299	1.531658
cliente2	1.132016	.3875781	2.92	0.003	.3723767	1.891655
M1	-3.561426	.5120884	-6.95	0.000	-4.5651	-2.557751
M2	-2.56718	.4572239	-5.61	0.000	-3.463323	-1.671038
efi_lider	1.231936	.3940738	3.13	0.002	.4595656	2.004307
/cut1	-1.592982	1.248981			-4.04094	.8549771
/cut2	2.326274	1.264867			-.1528189	4.805368

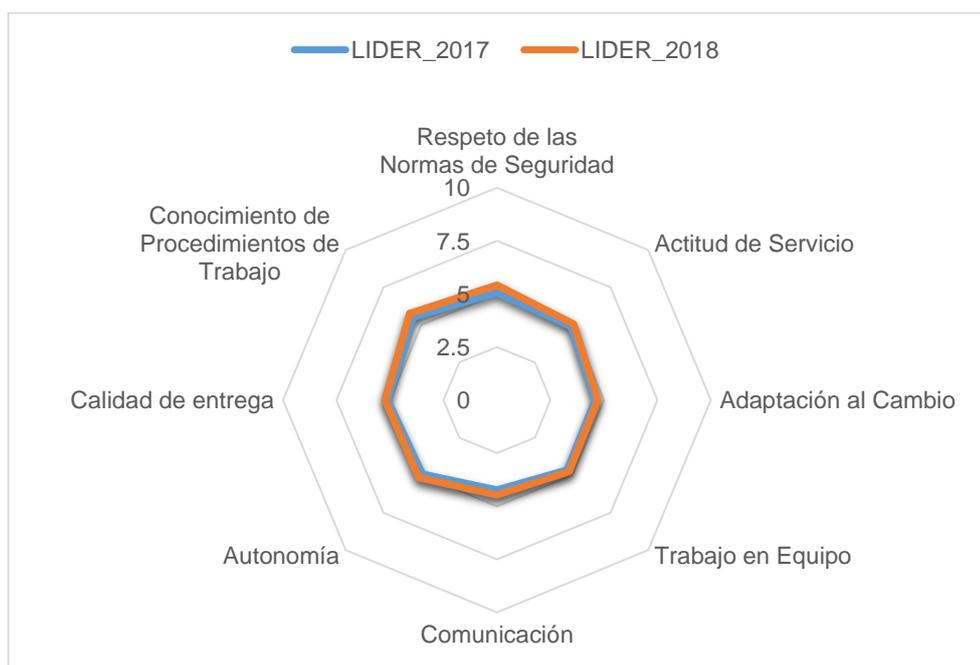
Nota. Adaptación basada en base de datos y modelo econométrico seleccionado.

Elaboración propia

Desempeño – Conocimiento del líder

De acuerdo con la figura 17 se observa que existe una relación positiva entre el desempeño y el conocimiento del líder. Esta variable define la pericia de los líderes que están encargados de cada mantenimiento, está en base a ocho criterios, la evolución de este se detalla en el siguiente gráfico:

Gráfico 4 Evolución del conocimiento del Líder



Elaboración: Propia

Como se puede observar la evolución de los líderes no ha tenido mayor variación en cada uno de los puntos de evaluación. La tabla 7 muestra la cantidad de líderes asignados a cada cliente, así como su conocimiento, el cual oscila entre 4 y 9 puntos.

Tabla 7 Líderes por cliente según conocimiento

CONOCIMIENTO	1	2	3	4
4			2	
5	9	9	5	2
6	4	6	7	3
7	1	1	3	
8			1	
9			1	
TOTAL	14	14	15	5

Nota. Adaptación basada en cantidad de líderes y escala de conocimiento por cliente.
Elaboración propia

De acuerdo con la tabla 7 para el cliente 1 y 2 hay asignados 14 líderes y sus conocimientos oscilan entre 5 y 7 puntos, para el cliente 3 se han asignado 15 líderes cuyos conocimientos oscilan entre 4 y 9 puntos, identificándose en este grupo el líder con mayor conocimiento y el líder con el menor conocimiento. Para el

caso del cliente 4 se han asignado en total 5 líderes y sus conocimientos oscilan entre 5 y 6 puntos.

Desempeño – Personal de Ensamble

La influencia que tiene el personal de ensamble en el desempeño resulta ser positiva en el modelo. La participación del personal de ensamble puede variar dependiendo de su disponibilidad para atender el servicio, si no se llega a cubrir la cantidad de personas se solicita el apoyo de personal de otras áreas. También puede suceder que no se llegue a cubrir con el personal requerido para realizar el trabajo, en este caso entra a ser considerado en el mantenimiento la diferencia de personal, esto sucede cuando hay diferentes servicios que atender y el personal debe distribuirse para cumplir con todos.

Desempeño – Personal de apoyo

Respecto a la relación que existe entre estas dos variables se determinó que el personal de apoyo tiene un impacto negativo en el desempeño del grupo, no es igual realizar el servicio con personal especializado y familiarizado más aun con el trabajo, este es el caso del personal de apoyo ya que como se ha venido mencionando su participación solo se da cuando es necesario cubrir varios servicios. Esta situación se da mayormente en paradas de planta cuando los clientes requieren intervenir varios equipos a la vez, al presentarse estos casos el mantenimiento no tendrá el mismo rendimiento a diferencia de aquellos que son realizados únicamente por el personal de ensamble.

Desempeño – Diferencia de personal

Para el análisis se incluyó una variable llamada diferencia de personal, se encontró que en el caso de realizar el servicio con menos personas frente a servicios que se realizan con el personal completo existen diferencias en la calificación del mantenimiento, en el resumen del modelo, esta variable impacta negativamente en el desempeño; esto se debe a que cada mantenimiento

requiere de una cantidad de personal determinada para poder realizarse. Sin embargo, en algunos casos hace falta en un grupo una o dos personas esto afecta el tiempo de mantenimiento, es por ello que la relación que tienen en el modelo estas dos variables es negativa.

Desempeño – Sobre Carga Laboral

Durante la intervención del equipo las horas extra nos dan luces sobre la fatiga que siente el personal, es decir el desempeño no es el mismo tras largas jornadas laborales e incluso este puede extenderse por las condiciones donde se está trabajando como es el caso de las intervenciones en las diferentes unidades mineras, ya que este puede ser más agotador en una unidad respecto a otra, es por ello que las horas de intervención varían.

La jornada diaria de cada trabajador es de 9.25hrs, de acuerdo con el modelo se determinó que la relación de esta variable con el desempeño es negativa, ya que entre mayor sea la acumulación de las mismas es más difícil cumplir con el estándar y conseguir un mejor resultado, dada la relación que tiene con los principales indicadores de medición del mantenimiento (horas estándar y horas planificadas).

Desempeño – Cliente

Los servicios de mantenimiento se realizan para cuatro clientes en específico; esta variable se incluye en el modelo para poder determinar además si existen diferencias en el resultado final cuando el servicio se lleva a cabo en diferentes lugares, el impacto que tiene esta variable en el resultado final es positivo.

Desempeño – Madurez

El análisis de la variable madurez es importante dado que esta nos ayuda a determinar el nivel de desarrollo promedio del grupo, el cual se situará en una escala de medición de acuerdo a la capacidad y disposición que tiene el conjunto para realizar el servicio. En el caso que el nivel fuera el máximo se podría suponer

que el resultado final del mantenimiento debería ser “Bueno”, sin embargo, el modelo muestra que la relación que guardan ambas variables es negativa ya que solo fueron significativos los niveles 1 y 2 los cuales representan una preparación escasa en el grupo de trabajo.

Desempeño – Eficacia del estilo del líder

De acuerdo con los autores un líder es eficaz en la medida que pueda adaptar su estilo de liderazgo de acuerdo a la madurez del grupo que lidera, de esta forma puede conducir a sus seguidores a conseguir mejores resultados. El modelo propuesto refleja que la relación que existe entre estas dos variables es positiva, por lo tanto, si el líder es eficaz como precisan los autores existen más probabilidades de que el resultado del mantenimiento sea bueno.

2.2. Efectos marginales

La figura 18 muestra los efectos marginales de las variables significativas en el modelo para cada resultado del desempeño, a continuación, se describe el comportamiento de estas variables.

Figura 18 Efectos marginales

<i>Variable</i>	<i>Malo</i>	<i>Regular</i>	<i>Bueno</i>
<i>concnt_lider</i>	-5.13%	3.03%	2.10%
<i>ens</i>	-3.36%	1.98%	1.38%
<i>apoyo</i>	17.56%	-10.36%	-7.80%
<i>dif_personal</i>	19.02%	-11.22%	-7.80%
<i>sobrecarga</i>	14.02%	-8.07%	-5.95%
<i>cliente1</i>	-13.07%	6.74%	6.33%
<i>cliente2</i>	-15.28%	5.29%	9.99%
<i>M1</i>	70.20%	-56.61%	-13.60%
<i>M2</i>	55.49%	-47.08%	-8.41%
<i>efi_lider</i>	-15.80%	4.19%	11.61%

*Nota. Adaptación basada en procesamiento de información y modelo econométrico.
Elaboración propia*

Conocimiento del líder

Si el conocimiento del líder en la unidad minera (UM) incrementa en un punto, las probabilidades de que el mantenimiento sea malo

se reducen en 5.12%, las probabilidades de que este sea regular o bueno se incrementan en 3.02% y 2.10% respectivamente.

Tabla 8 Desempeño basado en el conocimiento líder

DESEMPEÑO		CONOCIMIENTO LIDER					
		4	5	6	7	8	9
UM 1	MALO	0.00%	48.61%	37.50%	13.89%	0.00%	0.00%
	REGULAR	0.00%	44.00%	50.00%	6.00%	0.00%	0.00%
	BUENO	0.00%	57.89%	34.21%	7.89%	0.00%	0.00%
UM 2	MALO	0.00%	52.63%	47.37%	0.00%	0.00%	0.00%
	REGULAR	0.00%	41.07%	46.43%	12.50%	0.00%	0.00%
	BUENO	0.00%	9.09%	77.27%	13.64%	0.00%	0.00%
UM 3	MALO	4.44%	6.67%	42.22%	22.22%	13.33%	11.11%
	REGULAR	0.00%	11.54%	36.54%	32.69%	15.38%	3.85%
	BUENO	0.00%	13.33%	17.78%	28.89%	35.56%	4.44%
UM 4	MALO	0.00%	18.18%	81.82%	0.00%	0.00%	0.00%
	REGULAR	0.00%	15.38%	84.62%	0.00%	0.00%	0.00%

Nota. Adaptación basada en porcentaje de 423 mantenimientos. Elaboración propia

La tabla 8 muestra la cantidad porcentual de mantenimientos correspondientes a cada nivel de conocimiento según la UM, estos porcentajes se analizarán a continuación en la tabla 9 donde se muestra la variación que hay en estos mantenimientos cuando el conocimiento se incrementa en un punto.

Tabla 9 Variación del desempeño basado en el conocimiento líder

DESEMPEÑO	CONOCIMIENTO LIDER					
	4	5	6	7	8	9
UM 1	MALO		-22.86%	-62.96%		
	REGULAR		13.64%	-88.00%		
	BUENO		-40.91%	-76.92%		
UM 2	MALO		-10.00%			
	REGULAR		13.04%	-73.08%		
	BUENO		750.00%	-82.35%		
UM 3	MALO	50.00%	533.33%	-47.37%	-40.00%	-16.67%
	REGULAR		216.67%	-10.53%	-52.94%	-75.00%
	BUENO		33.33%	62.50%	23.08%	-87.50%
UM 4	MALO		350.00%			
	REGULAR		450.00%			

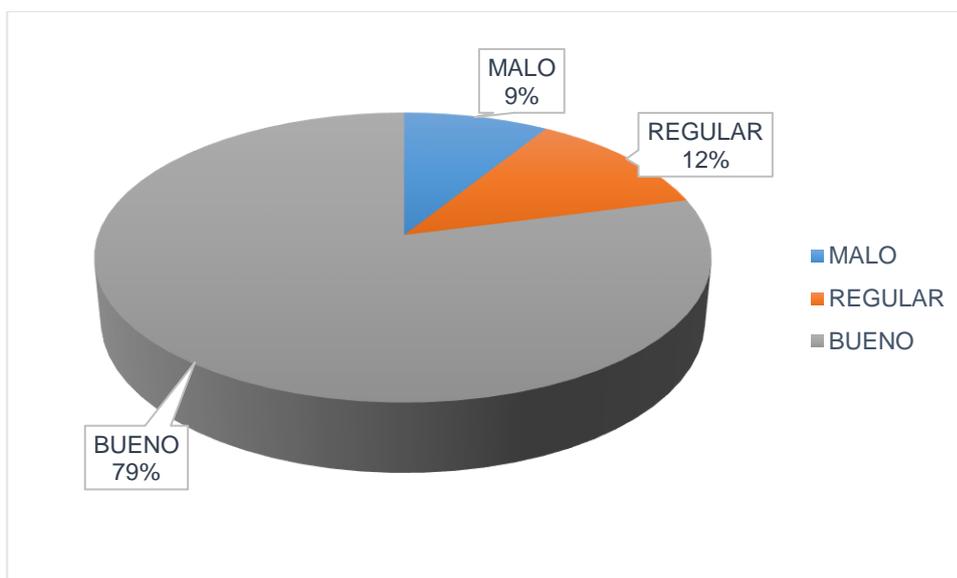
Nota. Adaptación basada en variación del desempeño del mantenimiento por cliente.
Elaboración propia

Según la tabla 9 las variaciones más significativas se dan cuando el conocimiento es 6, sin embargo, el efecto no es el mismo en todas las unidades. Cuando el mantenimiento se realiza para el cliente 1 la cantidad de mantenimientos “regulares” se incrementan al pasar a este nivel de conocimiento, en el caso del cliente 2 se muestra una diferencia notable cuando el nivel de desempeño es “bueno”; por otro lado, en el caso del cliente 3 hay una mayor variación, es decir la cantidad de mantenimientos se incrementa cuando el desempeño fue “malo”. Finalmente, esta variación para el cliente 4 es mayor en los mantenimientos “regulares”.

Participación personal de ensamble

En caso el número de personas que pertenecen al área de ensamble incremente en uno, las probabilidades de que el mantenimiento sea malo se reducen en 3.36%, las probabilidades de que este sea regular y bueno se incrementan en 1.98% y 1.38% respectivamente.

Gráfico 5 Porcentaje de servicios realizados por el personal de ensamble según desempeño



Nota. Adaptación de base de datos proporcionada por la empresa. Elaboración propia

El gráfico 5 muestra el porcentaje de mantenimientos que fueron realizados únicamente por los colaboradores de ensamble, siendo la mayor cantidad de mantenimientos “buenos” con 79.00% y por el contrario se tuvieron menos resultados “malos” representando el 9.00%.

Tabla 10 Desempeño personal de ensamble

Personal de Ensamble	MALO	REGULAR	BUENO	Total
1	0.47%	0.00%	0.00%	0.47%
2	6.38%	3.31%	0.00%	9.69%
3	8.75%	10.64%	0.24%	19.62%
4	10.87%	9.46%	0.71%	21.04%
5	5.44%	5.44%	4.02%	14.89%
6	1.42%	5.44%	6.15%	13.00%
7	1.42%	5.44%	7.33%	14.18%
8	0.00%	0.00%	2.36%	2.36%
9	0.00%	0.71%	4.02%	4.73%

Nota. Adaptación basada en procesamiento de información. Elaboración propia

Considerando que la cantidad de personal de ensamble es importante analizaremos la composición del grupo. En la tabla 10, en el caso del desempeño “malo” cuando el personal de ensamble pasa de 4 a 5 la cantidad de mantenimientos malos se reducen

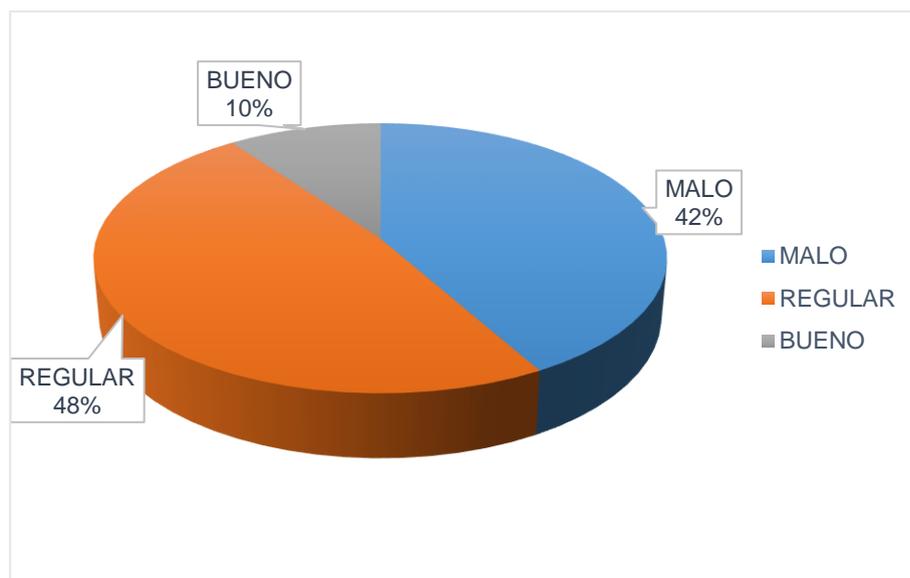
en 73.89%; cuando el mantenimiento es “regular” la reducción empieza al pasar de 3 a 4 personas y de 7 a 9 personas; en el caso del desempeño “bueno”, la diferencia es más significativa cuando se pasa 4 a 5 colaboradores. Cuando el grupo estuvo conformado por 4 personas la mayor cantidad de mantenimientos fue “malo”, pero al incrementarse una persona la cantidad de mantenimientos se “malos” se redujo. Por cada grupo conformado por cinco o más personas del área de ensamble habrá más probabilidades que el desempeño sea mejor.

Participación personal de apoyo

En caso el personal de apoyo incremente en uno, las probabilidades que el mantenimiento sea malo incrementan en 17.56%, las probabilidades de que este sea regular y bueno se reducen en 10.35% y 7.20% respectivamente.

La relación que existe entre estas dos variables es negativa, por ello se analizará la composición del resultado de mantenimiento cuando existe la intervención del personal de apoyo y cuando no hubo intervención alguna.

Gráfico 6 Desempeño del mantenimiento realizado con personal de apoyo



Nota. Adaptación de base de datos proporcionada por la empresa. Elaboración propia

En el gráfico 6 se muestra el porcentaje de mantenimientos exitosos que se hicieron con la participación de por lo menos una persona de apoyo. De todos los mantenimientos que reciben apoyo de otras áreas, solo el 9.94% de los mantenimientos fueron “buenos”, por otro lado, la mayor concentración de los mantenimientos que recibieron apoyo de otras áreas son malos” o “regulares” con 41.87% y 48.19% respectivamente.

Tabla 11 Desempeño en el mantenimiento según participación del personal de apoyo

PERSONAL DE APOYO	MALO	REGULAR	BUENO	TOTAL
0	1.89%	2.60%	17.02%	21.51%
1	4.02%	13.48%	6.15%	23.64%
2	15.13%	18.91%	1.65%	35.70%
3	12.29%	5.44%	0.00%	17.73%
4	1.42%	0.00%	0.00%	1.42%
TOTAL	34.75%	40.43%	24.82%	100.00%

Nota. Adaptación basada en procesamiento de información. Elaboración propia

La tabla 11 muestra la cantidad porcentual según el desempeño en el mantenimiento según la participación del personal de apoyo. En la cual se visualiza mayor concentración de servicios “regulares”. Por otro lado, en los servicios que no tuvieron participación del personal de apoyo (21.51%), el 80.02% fue “bueno”. Mientras que el 7.89% y 12.09% fueron “malos” y “regulares” respectivamente.

Diferencia de personal

En caso la diferencia de personal incrementa en uno las probabilidades de que el mantenimiento sea “malo” se incrementan en 19.02%, las de lograr que el mantenimiento sea “regular” se reducen en 11.22%, y las probabilidades que el mantenimiento sea “bueno” también se reducen en 7.80%.

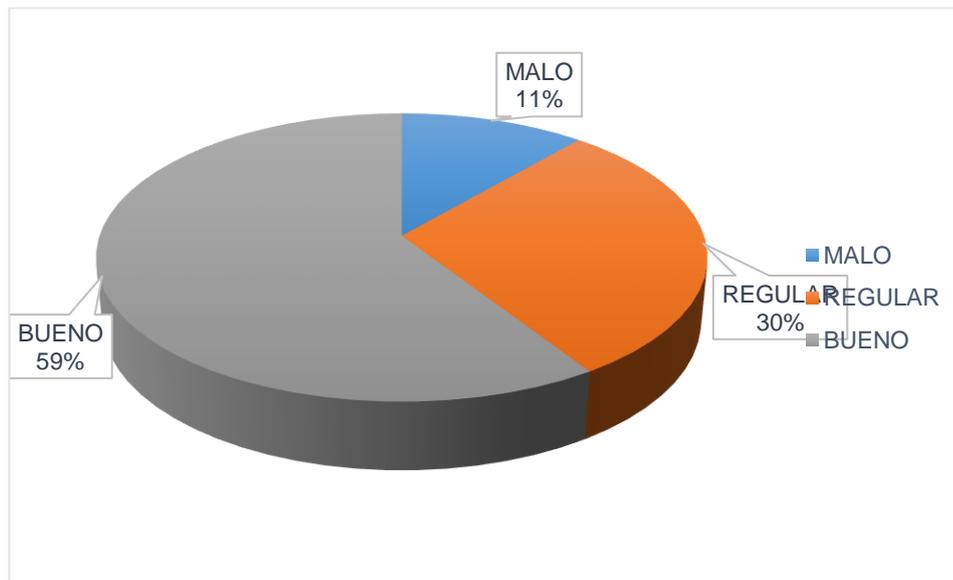
Tabla 12 Desempeño y diferencia de personal

DESEMPEÑO	DIFERENCIA PERSONAL				Total
	0	1	2	3	
MALO	4.26%	25.30%	4.96%	0.24%	34.75%
REGULAR	11.11%	27.90%	1.42%	0.00%	40.43%
BUENO	22.22%	2.60%	0.00%	0.00%	24.82%
Total	37.59%	55.79%	6.38%	0.24%	100.00%

Nota. Adaptación basada en procesamiento de información. Elaboración propia

La tabla 12 muestra la distribución general del total de mantenimientos según el desempeño y la diferencia de personal. Cabe mencionar que del total de mantenimientos que no tiene diferencia de personal el 59.12% es “bueno”, y por el contrario los mantenimientos que tuvieron diferencia de personal de por lo menos una persona solo el 4.17% fue “bueno”.

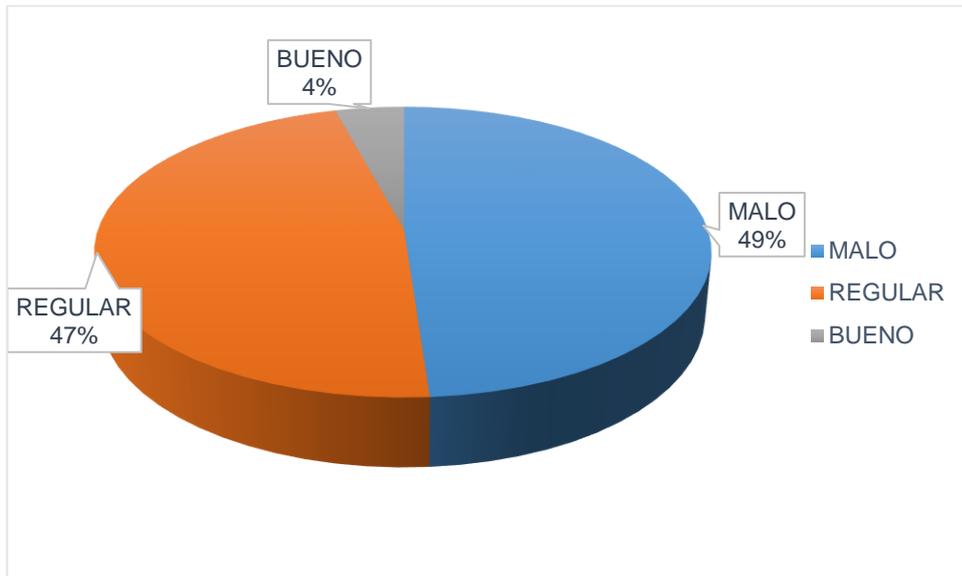
Gráfico 7 Desempeño del mantenimiento sin diferencia de personal



Nota. Adaptación de base de datos proporcionada por la empresa. Elaboración propia

El gráfico 7 nos muestra que de no haber diferencia de personal la cantidad de mantenimientos “buenos” es mayor, con 59.12% y la menor cantidad de mantenimientos con esta condición fueron los de calificación “malo” con 11.32%.

Gráfico 8 Desempeño del mantenimiento con diferencia de personal



Nota. Adaptación de base de datos proporcionada por la empresa. Elaboración propia

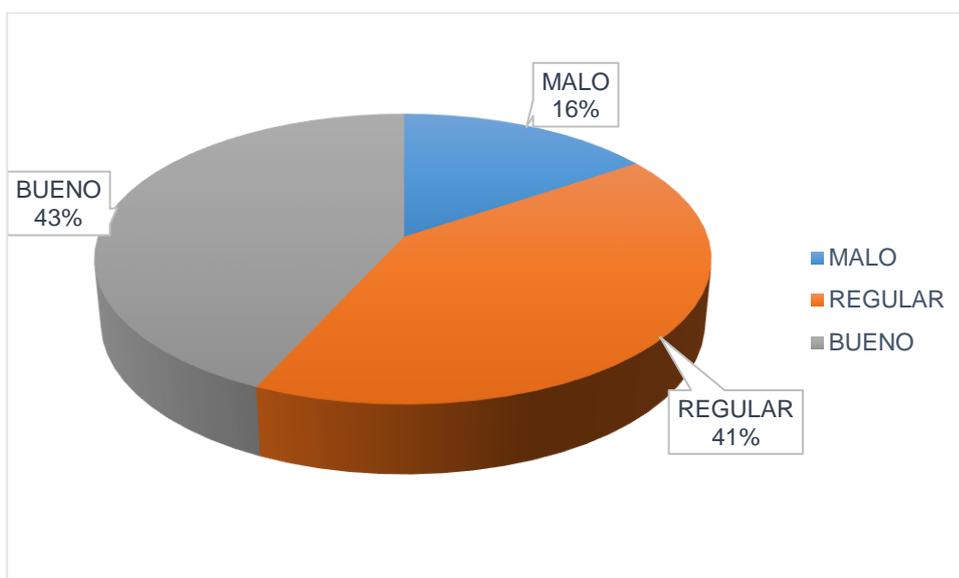
Por otro lado, el gráfico 8 muestra que dada la diferencia de personal la cantidad de mantenimientos “malos” es mayor, con 48.86% y cantidad de mantenimientos “bueno” solo es de 4.17%.

Sobre carga laboral

Si hay sobrecarga laboral las probabilidades de que el mantenimiento sea “malo” se incrementan en 14.02%, las de lograr que el mantenimiento sea “regular” o “bueno” se reducen en 8.07% y 5.95% respectivamente.

Del total de mantenimientos que no tuvieron sobre carga de horas el 43.20% fue “bueno” siendo el de mayor porcentaje, por otro lado, de los que presentan esta sobre carga solo el 7.37% fue “bueno” siendo el resultado regular el de mayor incidencia cuando esta variable es positiva.

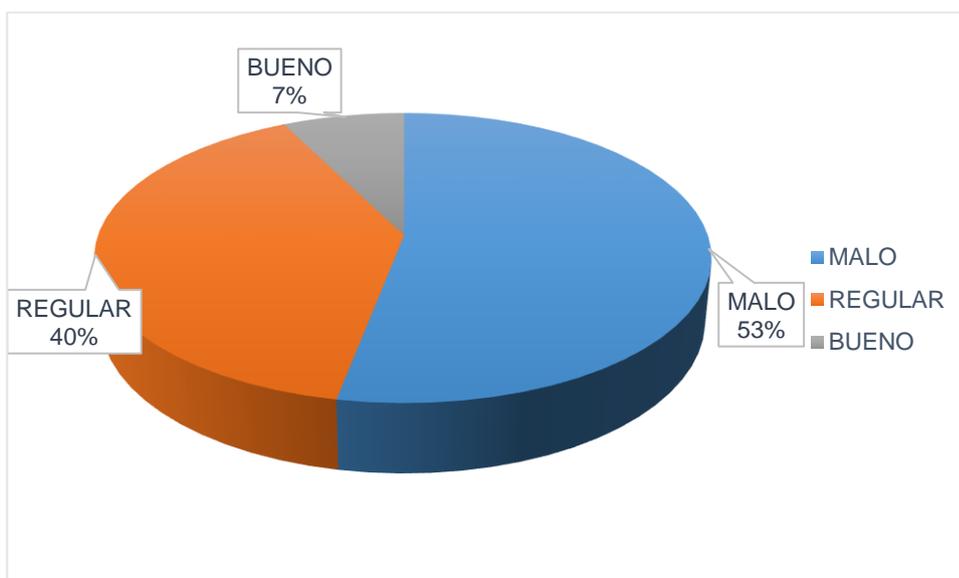
Gráfico 9 Desempeño del mantenimiento sin sobre carga laboral



Nota. Adaptación de base de datos proporcionada por la empresa. Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico 9, del total de mantenimientos que no tuvieron sobre carga de horas el 15.53% fue “malo”, el 41.26% fue “regular” y el mayor porcentaje fue “bueno” con 43.20%.

Gráfico 10 Desempeño del mantenimiento con sobre carga laboral



Nota. Adaptación de base de datos proporcionada por la empresa. Elaboración propia

En el gráfico 10, se muestra la parte contraria, del total de mantenimientos que tuvieron sobre carga de horas el mayor

porcentaje de mantenimientos fue “malo” representando el 53.00%, a continuación, el 39.63% fue “regular” y el menor porcentaje corresponde al 7.37% que fue “bueno”.

Ciente

En el caso de la relación que existe entre el desempeño y el cliente se observa que es más probable obtener mejores resultados para el cliente 2,

Respecto a la composición de servicios por cliente estos se detallan en la tabla 13.

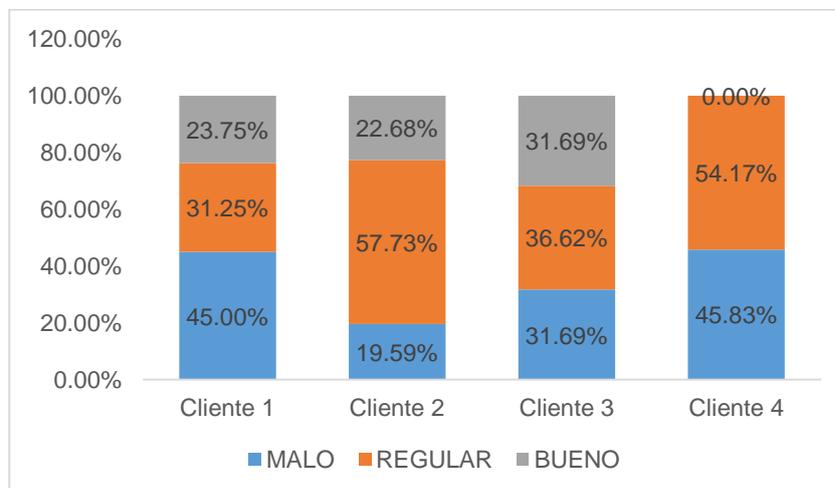
Tabla 13 Desempeño por cliente

DESEMPEÑO	1	2	3	4	TOTAL
MALO	17.02%	4.49%	10.64%	2.60%	34.75%
REGULAR	11.82%	13.24%	12.29%	3.07%	40.43%
BUENO	8.98%	5.20%	10.64%	0.00%	24.82%
TOTAL	37.83%	22.93%	33.57%	5.67%	100.00%

Nota. Adaptación basada en procesamiento de información. Elaboración propia

Como se muestra, la mayor cantidad de mantenimientos “buenos” fueron realizados para el cliente 3, sin embargo, son más significativos los servicios realizados para los clientes 1 y 2 por la variación que hay entre los resultados del mantenimiento final pasando en el primer caso del 17.02% (malo) al 11.82% (regular) y de 4.49% (malo) a 13.24% (regular).

Gráfico 11 Desempeño por cliente



Nota. Adaptación de base de datos proporcionada por la empresa. Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico 11 hay más observaciones que tienen mejores resultados para el cliente 2, del 100% solo el 19.59% son “malos”, el 57.73% son “regulares”.

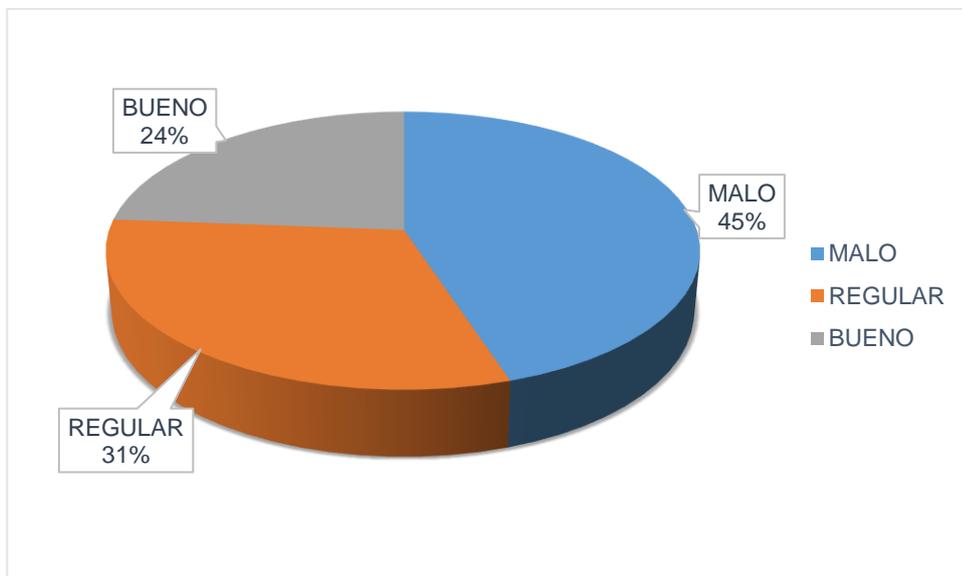
En caso el mantenimiento fuera realizado para el cliente 1, las probabilidades de que este sea “malo” se reducen en 13.07%, las de lograr que el mantenimiento sea “regular” se incrementan en 6.74% y las de lograr que el mantenimiento sea “bueno” se incrementan en 6.33%.

Tabla 14 Desempeño de los mantenimientos en cliente 1

DESEMPEÑO	%
MALO	45.00%
REGULAR	31.25%
BUENO	23.75%
Total	100.00%

Nota. Adaptación basada en mantenimientos efectuados para el cliente 1. Elaboración propia

Gráfico 12 Desempeño de los mantenimientos en cliente 1



Nota. Adaptación de base de datos proporcionada por la empresa. Elaboración propia

El gráfico 12 detalla la composición de mantenimientos realizados para el cliente 1, donde la mayor incidencia de mantenimientos es “malo” representando el 45%, sin embargo, el 55% del total se encuentra entre “regular” y “bueno”.

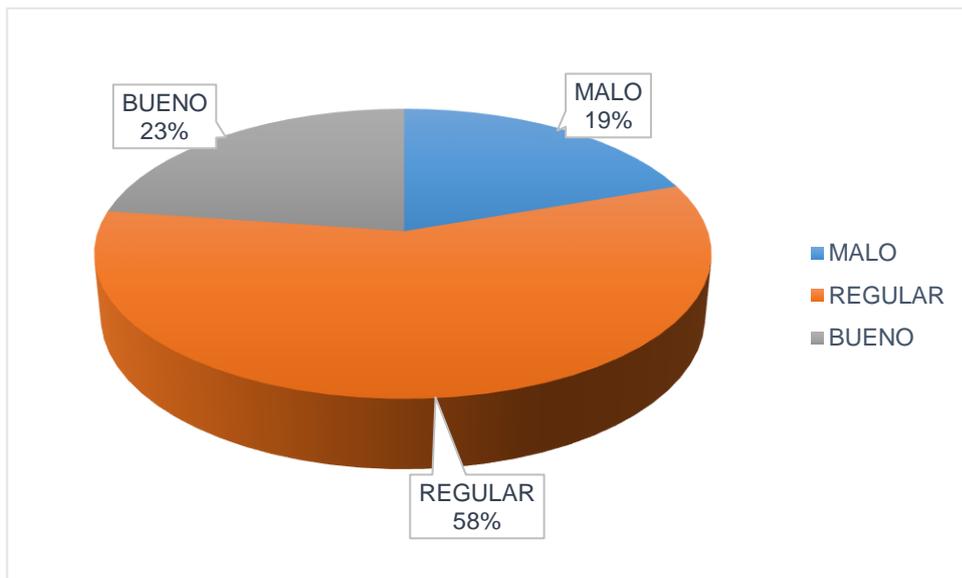
En caso el servicio fuera realizado para el cliente 2, las probabilidades de que este sea “malo” se reducen en 15.28%, las de lograr que el mantenimiento sea “regular” se incrementan en 5.29% y las de lograr que el mantenimiento sea “bueno” se incrementan en 9.99%.

Tabla 15 Desempeño de los mantenimientos en cliente 2

DESEMPEÑO	%
MALO	19.59%
REGULAR	57.73%
BUENO	22.68%
TOTAL	100.00%

Nota. Adaptación basada en mantenimientos efectuados para el cliente 2. Elaboración propia

Gráfico 13 Desempeño de los Mantenimientos en Cliente 2



Nota. Adaptación de base de datos proporcionada por la empresa. Elaboración propia

Como se visualiza en la tabla 15 y gráfico 13 la mayor cantidad de mantenimientos realizados para este cliente fueron “regulares” representando el 57.73% del total de mantenimientos estudiados.

Madurez grupal

Si el grupo que realiza el mantenimiento se encuentra en el nivel de madurez 1 (preparación escasa), las probabilidades que el resultado final sea malo se incrementan en 70.21%, esto se debe

a que el 91.01% de los servicios realizados por estos grupos fue malo, considerando esta característica para el grupo que realiza el servicio, las probabilidades de asegurar que el mantenimiento sea regular se reduce en 56.61% y su vez en 13.60% las de lograr que este sea bueno.

Tabla 16 Desempeño del mantenimiento según madurez grupal

DESEMPEÑO	MADUREZ GRUPAL				TOTAL
	1	2	3	4	
MALO	19.15%	8.27%	4.26%	3.07%	34.75%
REGULAR	1.18%	1.42%	32.62%	5.20%	40.43%
BUENO	0.71%	0.71%	1.89%	21.51%	24.82%
TOTAL	21.04%	10.40%	38.77%	29.79%	100.00%

Nota. Adaptación basada en procesamiento de información. Elaboración propia

La tabla 16 muestra la composición de mantenimientos según la madurez del personal que interviene, cuando el mantenimiento es “malo” la mayor cantidad de personal tiene madurez 1, y la menor cantidad de personal se concentra en el tipo de madurez 4, contrario a esto cuando el mantenimiento es “bueno” la mayor cantidad de personal corresponde al nivel de madurez 4 y la menor cantidad de personal que interviene corresponde al nivel 1 de madurez.

Dado que el personal de apoyo que interviene tiene madurez entre 1 y 2 se analizara las características del grupo cuando la madurez es 1 y 2:

Tabla 17 Desempeño del mantenimiento según personal de apoyo en grupos con madurez 1 y 2

PERSONAL DE APOYO	DESEMPEÑO			TOTAL
	MALO	REGULAR	BUENO	
0	0.00%	0.75%	1.50%	2.26%
1	6.02%	3.01%	3.01%	12.03%
2	40.60%	3.01%	0.00%	43.61%
3	36.09%	1.50%	0.00%	37.59%
4	4.51%	0.00%	0.00%	4.51%
TOTAL	87.22%	8.27%	4.51%	100.00%

Nota. Adaptación basada en procesamiento de información. Elaboración propia

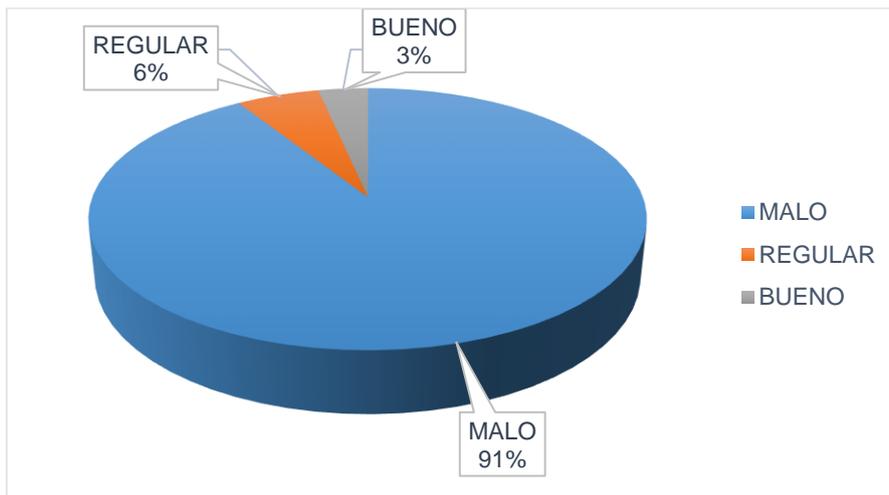
En la tabla 17 se observa la cantidad de personal de apoyo que interviene para cada nivel de desempeño cuando la madurez del grupo oscila entre 1 y 2, la mayor cantidad de mantenimientos fue “malo” y la menor cantidad de mantenimientos tuvo resultado “bueno”.

Tabla 18 Desempeño del mantenimiento según madurez grupal 1

DESEMPEÑO	%
MALO	91.01%
REGULAR	5.62%
BUENO	3.37%
TOTAL	100.00%

Nota. Adaptación basada en procesamiento de información. Elaboración propia

Gráfico 14 Desempeño del mantenimiento según madurez grupal 1



Nota. Adaptación de base de datos proporcionada por la empresa. Elaboración propia

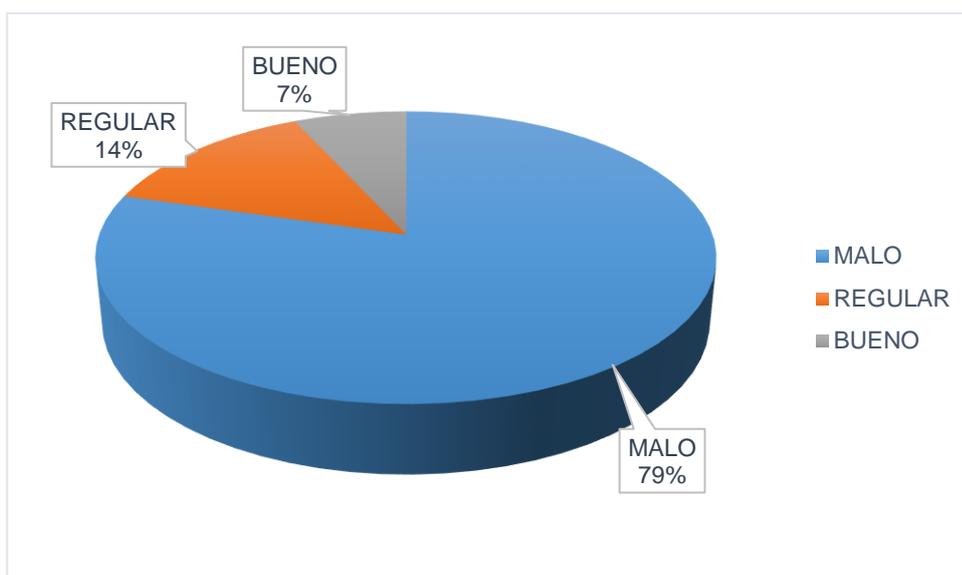
Por otro lado, si el grupo que realiza el mantenimiento se encuentra en el nivel de madurez dos (preparación moderada), las probabilidades que el mantenimiento sea malo decrecen en 12.91% respecto al grupo con madurez uno, lo cual significa que la probabilidad incrementa 59.49%, este resultado se debe a que el 79.5% de los servicios efectuados por este grupo fueron malos, asimismo, las probabilidades de lograr que el mantenimiento sea regular o bueno se reducen en 13.60% y 8.40% respectivamente.

Tabla 19 Desempeño del mantenimiento según madurez grupal 2

DESEMPEÑO	%
MALO	79.55%
REGULAR	13.64%
BUENO	6.82%
TOTAL	100.00%

Nota. Adaptación basada en procesamiento de información. Elaboración propia

Gráfico 15 Desempeño del mantenimiento según madurez grupal 2



Nota. Adaptación de base de datos proporcionada por la empresa. Elaboración propia

Líder eficaz

Si el estilo del líder corresponde a la madurez grupal se entiende según la teoría situacional que este líder fue eficaz, considerando ello en el modelo de cumplirse esta condición las probabilidades de que el mantenimiento sea malo se reducen en 15.80%, mientras que las de lograr que el mantenimiento sea regular o bueno incrementan en 4.19% y 11.61% respectivamente.

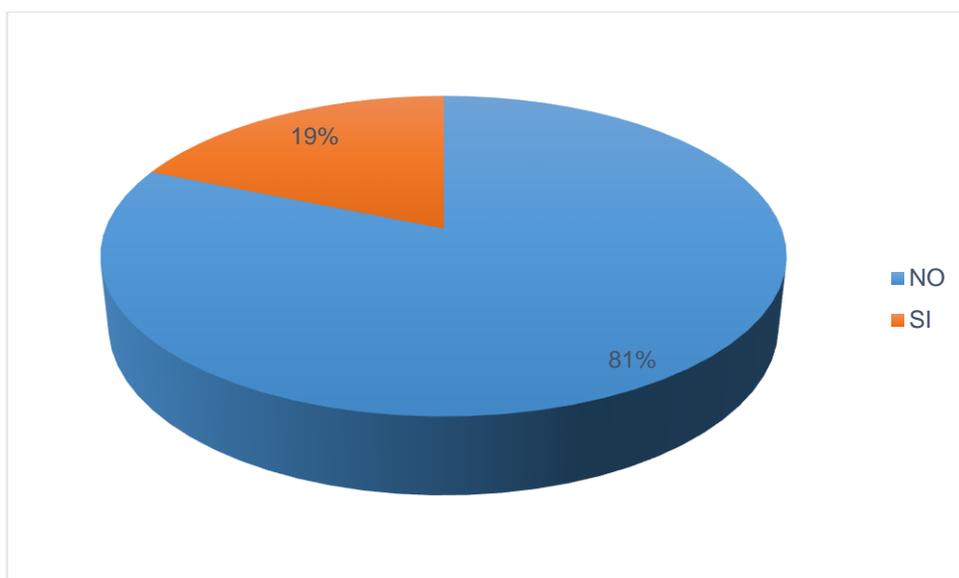
Según la muestra de mantenimientos estudiados en el 18.68% de los casos el líder fue eficaz (según teoría situacional).

Tabla 20 Desempeño del mantenimiento y eficacia del líder

Eficacia	%
NO	81.32%
SI	18.68%

Nota. Adaptación basada en procesamiento de información. Elaboración propia

Gráfico 16 Desempeño del mantenimiento según la eficacia del líder



Nota. Adaptación de base de datos proporcionada por la empresa. Elaboración propia

Para entender los resultados de la probabilidad se analizará primero la composición del resultado del desempeño, en la siguiente tabla:

Tabla 21 Desempeño basado en eficacia del líder

DESEMPEÑO	NO	SI	Total
MALO	23.64%	11.11%	34.75%
REGULAR	35.46%	4.96%	40.43%
BUENO	22.22%	2.60%	24.82%
TOTAL	81.32%	18.68%	100.00%

Nota. Adaptación basada en procesamiento de información. Elaboración propia

Según los resultados, los mantenimientos malos se reducen cuando el liderazgo es eficaz (según Hersey y Blanchard), lo cual es un resultado positivo pues significaría que si el líder es eficaz con su grupo de trabajo se reducirían los resultados malos.

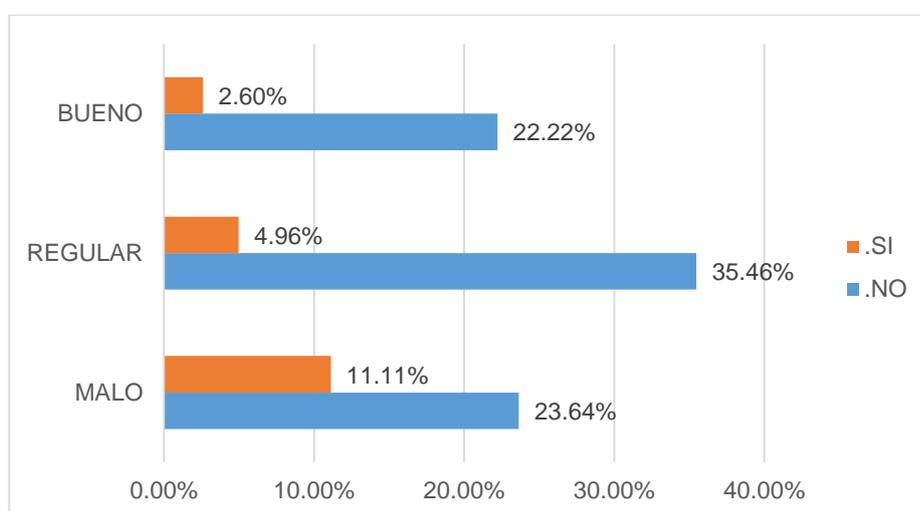
Tabla 22 Desempeño basado en eficacia del líder y madurez grupal

DESEMPEÑO	MALO	REGULAR	BUENO	TOTAL	
1	NO	9.93%	0.71%	0.00%	10.64%
	SI	9.22%	0.47%	0.71%	10.40%
Madurez 1		19.15%	1.18%	0.71%	21.04%
2	NO	7.57%	0.47%	0.24%	8.27%
	SI	0.71%	0.95%	0.47%	2.13%
Madurez 2		8.27%	1.42%	0.71%	10.40%
3	NO	3.07%	29.08%	1.89%	34.04%
	SI	1.18%	3.55%	0.00%	4.73%
Madurez 3		4.26%	32.62%	1.89%	38.77%
4	NO	3.07%	5.20%	20.09%	28.37%
	SI	0.00%	0.00%	1.42%	1.42%
Madurez 4		3.07%	5.20%	21.51%	29.79%

Nota. Adaptación basada en procesamiento de información. Elaboración propia

En la tabla 22 podemos observar la correspondencia de la eficacia de acuerdo a la madurez grupal, cuanto más nos acerquemos al nivel tres, los mantenimientos eficaces son menos, dado que en el grupo de líderes solo el 16% tienen como estilo de liderazgo “Apoyar” mientras que la mayor cantidad de líderes pertenecen al grupo de “Dirigir” con 58%.

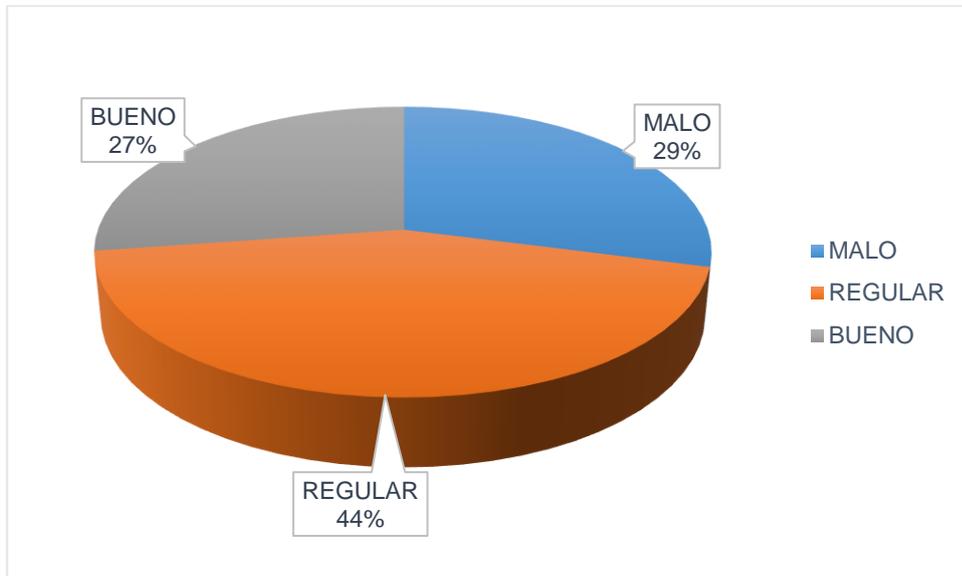
Gráfico 17 Desempeño del mantenimiento con Líder Eficaz



Nota. Adaptación de base de datos proporcionada por la empresa. Elaboración propia

En el gráfico 17, se muestra el porcentaje de mantenimientos que tuvieron un líder eficaz según la teoría situacional.

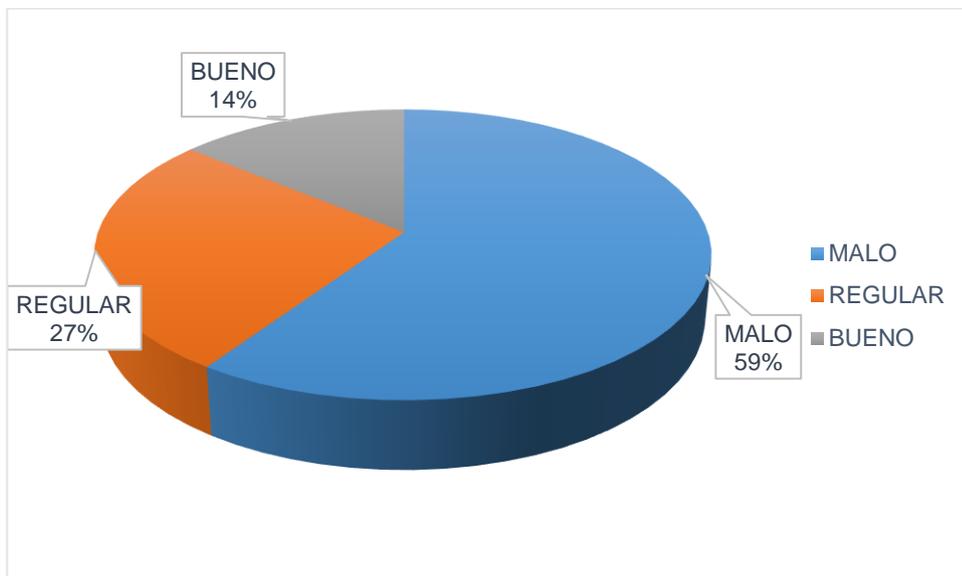
Gráfico 18 Desempeño del mantenimiento cuando el líder fue eficaz



Nota. Adaptación de base de datos proporcionada por la empresa. Elaboración propia

El gráfico 18, muestra que el mayor porcentaje de mantenimientos fueron regulares cuando el líder fue eficaz.

Gráfico 19 Desempeño del mantenimiento cuando el líder no fue eficaz



Nota. Adaptación de base de datos proporcionada por la empresa. Elaboración propia

En el gráfico 19, se muestra que el mayor porcentaje de mantenimientos cuando el líder no fue eficaz fueron malos. Esto indica que hay mayores probabilidades de tener mejores resultados cuando el líder es eficaz según el modelo.

3. Discusión de resultados

Tomando como base el modelo Logit ordenado que excluye aquellas variables que no resultaron significativas se pudo concluir que las variables conocimiento del líder, personal de apoyo, cliente y eficacia del estilo del líder tienen una relación positiva con el desempeño grupal, por lo tanto, si se produce un incremento en el nivel de conocimientos del líder y el personal de apoyo es más probable que el desempeño sea de bueno. Asimismo, si el mantenimiento a realizar es para el cliente 1 o 2, o si el líder es eficaz según la teoría situacional también se incrementan las probabilidades de que el desempeño sea bueno.

Por otro lado, en caso el nivel de madurez del grupo sea de 1 o 2, se incremente la cantidad de personas de apoyo en el grupo o exista sobrecarga laboral en el grupo hay más probabilidades de que el desempeño alcanzado sea malo.

Los resultados del modelo propuesto también indican que existe 20.42% de probabilidades que el mantenimiento sea malo; las probabilidades que el resultado sea regular son del 72.40% y finalmente la probabilidad que el mantenimiento sea bueno es de 7.18%. Por lo tanto, se puede concluir que con las condiciones propuestas en el modelo es más probable que el nivel de desempeño alcanzado por estos sea regular.

También se pudo determinar que las variables que más influyen cuando el nivel de desempeño del mantenimiento alcanzado por el grupo es malo son: el nivel de madurez "1" del grupo que realizó el mantenimiento con 70.21%, luego está la madurez "2" con 55.40% y finalmente la diferencia de personal con 19.02%.

Cuando este es regular, los factores que más influyen en este resultado son tres, el nivel de madurez del grupo que realizó el mantenimiento 1 y 2 con 56.61% y 47.08% respectivamente, así como la diferencia de personal con impacto de 11.22%.

Por último, cuando el resultado alcanzado es bueno los factores que más indican en este resultado son: la madurez grupal 1 con 13.60%, la eficacia del estilo de líder con 11.61% y el cliente 2 con 9.99%.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

PRIMERA

El ejercicio de un liderazgo eficaz según la teoría situacional tiene impacto positivo en el desempeño grupal de los colaboradores del área de ensamble, por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación planteada. Esto significa que si el estilo de liderazgo corresponde al nivel de madurez del grupo hay mayores probabilidades de obtener mejores resultados en el mantenimiento.

Cuando el líder es eficaz las probabilidades de que el mantenimiento sea malo se reducen en 15.80%, mientras que las de lograr que el mantenimiento sea regular o bueno incrementan en 4.19% y 11.61% respectivamente, esto resuelve la pregunta general formulada en la presente investigación.

SEGUNDA

Los resultados muestran que no existe una correlación estadísticamente significativa entre el nivel de desempeño alcanzado en los mantenimientos con el estilo de liderazgo. Esto puede ser por la falta de variedad en los estilos encontrados, ya que en su mayoría los líderes tienen estilo dirigir, mientras que solo el 16% tiene estilo instruir, por lo tanto, al no haber suficiente variedad en los estilos estudiados el modelo no pudo hallar una correlación significativa entre estas dos variables.

TERCERA

Por otro lado, se pudo comprobar que entre el desempeño y la madurez del grupo existe una relación significativa la cual, evidencia que, de acuerdo a la madurez grupal, el desempeño final se verá afectado. Por lo tanto, si la madurez grupal se encuentra entre 3 o 4 es más probable que el desempeño sea "Bueno" y por el contrario si esta se encuentra entre los niveles 1 o 2, será más probable alcanzar un desempeño entre "Malo" y "Regular"

CUARTA

Las variables más relevantes cuando el desempeño es bueno son: la madurez 1, la eficacia del líder y el cliente 2, la variable que representa la madurez grupal es la más relevante porque indica que es 13.60% menos probable que el mantenimiento sea bueno cuando la madurez del grupo es nivel 1. Por otro lado, la eficacia del líder y el cliente 2 incrementan las probabilidades de obtener un buen desempeño en 11.61% y 9.99% respectivamente.

En el caso del desempeño malo las variables más relevantes son la madurez 1 y 2, diferencia de personal y personal de apoyo.

Cuando el grupo tiene madurez 1 o 2 es 70.20% y 55.49% más probable que el resultado sea malo. Lo mismo ocurre cuando existe diferencia de personal (entendida como la diferencia entre el personal solicitado y el personal que participo en el mantenimiento) y la participación del personal de apoyo (que se refiere al personal de otras áreas que interviene en los servicios) cuyas probabilidades de que el resultado sea malo son de 19.02% y 17.56%.

QUINTA

Según el modelo propuesto en la presente investigación el resultado más probable de obtener en el mantenimiento es el regular, ya que hay 72.40% de probabilidades de alcanzar este nivel de desempeño, seguido del 20.42% de probabilidades de que el desempeño sea malo y finalmente el 7.18% de probabilidades de que el resultado final sea bueno, dadas las variables presentes en el modelo.

2. Recomendaciones

PRIMERA

Ya que en esta investigación no se pudieron identificar todos los estilos de liderazgo que propone la teoría, se recomienda llevar a cabo un estudio con una muestra más amplia donde se puedan identificar todos los estilos descritos por Hersey y Blanchard (1998), para hallar el impacto de cada uno en el desempeño de los colaboradores.

Se recomienda, analizar con mayor profundidad que otros factores pueden influir en el desempeño individual y que a su vez tengan relevancia a nivel grupal durante el mantenimiento.

SEGUNDA

Recomendamos difundir entre el personal de apoyo algunas capacitaciones técnicas referentes al mantenimiento de los equipos a fin de mejorar el tiempo de intervención y obtener mejores resultados para el servicio.

TERCERA

Se debe trabajar también en la planificación del personal para la atención de los servicios, esto evitará el incremento del tiempo por la falta de personal, e incluso se podría evitar solicitar apoyo de otras áreas.

CUARTA

También recomendamos realizar la distribución del personal para cada servicio de acuerdo a los estilos identificados en los líderes y así poder mejorar los resultados de los mantenimientos.

QUINTA

Finalmente recomendamos implementar planes de desarrollo para los seguidores, de esta forma se logrará potenciar sus habilidades en su puesto de trabajo, también considerar la difusión de la teoría situacional en los líderes para que estos puedan tomar mejores decisiones dentro de su grupo de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, J. & Vélez, M. (2015). "El liderazgo situacional y su incidencia en la dirección de microempresas".
- Alles, M. A. (2002). *El diccionario: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2004). *Desempeño por Competencias: Evaluación 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Almanza, L. (7 de Octubre de 2014). El economista. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Liderazgo-para-mejorar-la-productividad-20141007-0045.html>
- Amaya, C., Cañas, R., & Pablo, P. (2014). Dialnet. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2480661.pdf>
- Anónimo. (14 de Marzo de 2018). Psicología On line. Obtenido de <https://www.psicologia-online.com/el-modelo-de-liderazgo-participativo-vroom-y-yetton-1782.html>
- Araque, H. (2003). "Liderazgo Situacional y Satisfacción Laboral en las Empresas Mixtas Petroleras del Municipio Maracaibo del Estado Zulia".
- Avolio, B.J., & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Baggini (1997) Recopilado de Gan, F. (1996). *Manual de Programas de Desarrollo de Recursos Humanos*. Barcelona.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Blake, R.; Mouton, J. (1964). The managerial grid: The key to leadership excellence. Houston: Gulf Publishing Company, 140-142.
- Bittel, L. (2000). *Administración de Personal*. Traducción José Real Gutiérrez.
- Bujarati, D. (2009). *Econometría Básica*. Boston: Mcgraw Hill Companies.
- Cameron, A.C. & Trivedi, P. (2005). *Microeconometrics: Methods & Applications*. Cambridge: U. Press.

Capuano, A. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*, 7 (13), 139-150.

Chiavenato, Idalberto (2005). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Thomson.

Chiavenato, Idalberto (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial McGraw Hill.

Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., Uribe, A., & Mejía, C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo. *Acta Colombiana de Psicología*

Daft, R. (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. México: CENGAGE Learning

Dessler, G. (1996). *Administración de personal*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Diccionario de uso del español de América y España. (2002). Madrid: Vox.

Evkall G., Ryhammar L. (1997). Estilo de Liderazgo, clima social y los resultados organizativos: un estudio de la Universidad Sueca. *Creatividad y gestión e innovación*, 126-130.

Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.

Fischer, B., Edwards, J. (1988). Consideration and initiating structure and their relationships with leadership effectiveness: A Meta analysis, *Best Papers Proceedings, Academy of Management*.

Gan, F. (1996). *Manual de Programas de Desarrollo de Recursos Humanos*.

George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.)*. Boston: Allyn & Bacon.

Ghiselli (1998). *Administración de personal*. Traducción José Real Gutiérrez.

Gibson, E. J. (1997). *An ecological psychologist's prolegomena for perceptual development: A functional approach*. Washington, DC: American Psychological Association.

Giraldo Gonzales, D., & Naranjo Agudelo, J. A. (2014). Repositorio Universidad Rosario Colombia. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf>

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional Liderazgo Situacional*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

House, R. & Mitchell, T. (1974). Path goal theory of leadership, *Contemporary Business*

Jaques, E., & Cason, K. (1994). *Human Capability*. Falls Church: Cason Hall & Co. Publishers Ltda.

Koontz, H., & O'Donnell, C. (1959). *Principles of Management*. New York: McGraw-Hill.

Korman, A. (1977). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.

Larson, L., Hunt, J. G., Osborn, R. N., (1976). The great hi-hi leader behavior myth: a lesson from Occam's razor. *Academy of management Journal*.

Lazati, S. (2005). *Gerencia y Liderazgo*. Buenos Aires: Macchi.

Likert R. (1968). *El factor humano en la empresa: Su dirección y valoración*. Deusto: Bilbao

Lupano, M., & Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo - Teorías y Evaluación. *Psicodebate*, 6, 107-122.

Mejías, C. (2010), *Sillón vacío, El: Selección, retención y motivación de talentos*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos (9a ed.)*. México: Pearson Education.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill

Ortega, K. (2016). Liderazgo y desempeño laboral de los profesionales de enfermería del servicio de emergencia del hospital II Essalud, huánuco-2016.

Palomino, P. (2009). Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo: Revisión de la literatura. En: Documentos de Trabajo. Seminario Permanente de Ciencias Sociales, 1-16.

Pando Fernández, V. & San Martín Fernández, R. (2004). Regresión logística multinomial. Cuadernos De La Sociedad Española De Ciencias Forestales, (18). <https://doi.org/10.31167/csef.v0i18.9478>

Papic Arce, V. (2007). *El estilo de liderazgo y la madurez grupal: Desempeño Organizacional*. Obtenido de http://slimesbesfund.tk/literature_review/el-estilo-de-liderazgo-y-la-madurez-grupal-desempeo-organizacional-2355.php.

Pariente Fragoso, J. L. (2009). Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/mendoza_moheho_jessica/algunas_reflexiones.pdf

Pérez Bengochea Valiotti. (2008, junio 20). Habilidades de liderazgo y desempeño empresarial. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/habilidades-liderazgo-desempeno-empresarial/>

Pedraja R, L., & Rodríguez P, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/28141255_Efectos_del_estilo_de_liderazgo_sobre_la_eficacia_de_las_organizaciones_publicas

Raftery, Adrian. (1996). Approximate Bayes Factors and Accounting for Model Uncertainty in Generalized Linear Models. *Biometrika*. 83. 10.1093/biomet/83.2.251

Rivera, R. (2017). Evaluación de desempeño basado en competencias. Recopilado de: http://sugestion.quned.es/conocimiento/ficha/def/evaluacion_desempe%C3%B1o. 2017.

Romero, F. (2009). Desempeño Laboral y Calidad de Servicio del Personal Administrativo en las Universidades Privadas. Venezuela. REDHECS

Ruiz, P., Ruiz, C. & Martínez, R. (2014). “La ética y su papel en la comprensión del liderazgo”, Universidad de Castilla-La Mancha.

Ruiz, P. (2009). “Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo”.

Sampieri R., Collado C., Lucio P. (2003). *Metodología de la Investigación (3era Ed)*. México: McGrawHill Interamericana.

Sánchez, S. (2014). "Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional", *Oikos* N° 37, 41 - 61, Escuela de Administración y Economía, Universidad Católica Silva Henríquez (UCSH), Santiago de Chile.

Sánchez, E, & Rodriguez, A. (2009). 40 años de la teoría de liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*. España, Vol. 42, No. 1, 29- 39

Sánchez C. & Anguita A. (2006). *Salud Laboral. Autoeficacia, ansiedad y satisfacción*. Salamanca: Amarú Ediciones.

Sánchez, E. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la administración local: validez del modelo. España: *Psicothema*, 435 – 439.

Serzo, H. (1984). Rensis Likert y Douglas Mcgregor. *Management Today*, 33-36.

Sherman, A., Bohlander, G., & Snell, S. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: International Homson Editores.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. Nueva York: John Wiley & Sons.

Stinson, J., & Johnson, T. (1975). The path - goal theory or leadership: a partial test and suggested refinement. *Academy of Management Journal*, 242 - 252

Tannenbaum, R., Weschler, I. R., & Massarik, F. (1959). *Leadership and Organización: A behavioral Science Aproach*. New York: McGraw-Hill.

Terry, G. R. (1960). *Principles of Management*. Homewood.

Tziner, Aharon, Kaufmann, Rudi, Vasiliu, Cristinel, & Tordera, Nuria. (2011). Organizational Perceptions, Leadership and Performance in Work Settings: Do they Interrelate? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(3), 205-211. Recuperado en 24 de noviembre de 2017, de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622011000300005&lng=es&tlng=en.

Urizar, S. (2016). "Estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de restaurante Don Carlos, Cobán Alta Verapaz".

Werther, William & Davis, Keith. (1995), *Administración de personal y Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Yukl, G., Van Fleet D. (1992). *En Dunnette, M. D., Hoveh, L. M. (1992). Handbook of industrial and organizational psychology*. California: Consulting Psychologists Press

Yulk, G. A. (1994). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

ANEXOS

Anexo 1

TEST DE LIDERAZGO SITUACIONAL

LEAD YO

La encuesta es anónima y se realiza a todos los trabajadores del área en activo también se llevan a cabo entrevistas de apoyo a los jefes y otros empelados con el fin de contrarrestar los resultados en caso de que existieran respuestas sospechosas o inesperadas

DATOS GENERALES

Nombre y apellido: _____

Edad: _____

Área: _____ Puesto: _____

Tiempo de trabajo en la institución: _____

INSTRUCCIONES

Suponga que Usted está involucrado en cada una de las siguientes doce (12) situaciones. Cada situación plantea cuatro (4) acciones alternativas que Usted podría iniciar. Lea cuidadosamente cada ítem. Piense acerca de lo que Usted haría en cada circunstancia. Luego, encierre en un círculo la letra correspondiente a la elección de la acción que Usted piensa que describe en forma más cercana su comportamiento en la situación presentada. Encierre en un círculo sólo una elección.

SITUACION	ACCIONES ALTERNATIVAS
1. Últimamente tus colaboradores no han estado respondiendo bien a tu preocupación por su progreso, su desempeño es pobre y	A. Haría hincapié en las normas relacionadas a su conducta y la necesidad de seguir procedimientos estandarizados para el cumplimiento de objetivos.

empeora, pero no entiendes por qué. A continuación usted:	B. Se pondría a su disposición para la discusión de sus problemas sin presionarlos.
	C. Hablaría con ellos, para averiguar los problemas que enfrentan y fijaría metas.
	D. Permanecería alejado por un tiempo hasta que pueda ver claramente su problema.
2. El rendimiento de sus colaboradores está mejorando. Usted se ha asegurado que todos estén conscientes de sus responsabilidades y de los estándares esperados de su desempeño. A continuación usted:	A. Establecería una interacción amistosa, recordándoles sus responsabilidades y estándares de desempeño.
	B. No tomaría ninguna acción en particular, simplemente continuaría como lo ha hecho.
	C. Trataría de hacer que sus colaboradores se sientan importantes e involucrados.
	D. Enfatizaría la importancia de los plazos y las tareas.
3. Los miembros de su grupo no han podido resolver un problema en las últimas dos semanas, aunque han estado tratando de resolverlo. Normalmente usted los ha dejado resolver las cosas por sí mismos. El rendimiento del grupo y el espíritu de equipo son buenos. A continuación usted:	A. Se involucraría con el grupo para juntos tratar de dar una solución al problema.
	B. Dejaría que el grupo resuelva el problema ya que en el pasado han tenido éxito.
	C. Actuaría con rapidez para orientarlos antes de que su incapacidad para resolver el problema afecte su desempeño.
	D. Alentaría al grupo a trabajar en el problema y estaría disponible para conversar sobre el mismo.
4. Usted está considerando un cambio importante. Sus colaboradores se están desempeñando bien. Aunque respetan la necesidad de un cambio no están de acuerdo en los detalles del mismo. A continuación usted:	A. Permitiría la participación del grupo en el desarrollo del cambio sin presionarlos.
	B. Anunciaría el nuevo enfoque y lo implementaría en un plan rigurosamente controlado.
	C. Permitiría que sus colaboradores desarrollen e implementen su propio plan de cambio.

	D. Incorporaría las recomendaciones del grupo, pero usted dirigiría el cambio.
5. El rendimiento del equipo ha ido disminuyendo en los últimos meses. No se han preocupado por alcanzar los objetivos y ha sido necesario estarles recordando constantemente que realicen sus tareas a tiempo, en el pasado en estas situaciones ha ayudado redefinir las metas del grupo. A continuación, usted:	A. Le pediría al grupo que reconsideren su dirección y sus metas.
	B. Pediría e incorporaría las sugerencias de su equipo, pero formularía su propio plan para alcanzar los objetivos.
	C. Redefiniría las metas y supervisaría el cambio de cerca.
	D. Permitiría que el grupo establezca sus propias metas sin presionarlos.
6. Usted ha ingresado a una organización manejada en forma eficiente. El anterior administrador controlaba estrechamente la situación. Usted quiere mantener una situación productiva, sin embargo, le gustaría comenzar a humanizar el entorno. A continuación, usted:	A. Haría lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado.
	B. Seguiría el ejemplo de su predecesor haciendo hincapié en los plazos y tareas, pero en su propio estilo amistoso.
	C. Tendría cuidado de no cambiar las cosas demasiado pronto.
	D. Involucraría al grupo en la toma de decisiones, pero observando su desempeño cuidadosamente.
7. Usted está considerando hacer cambios en la estructura de la organización. Los miembros de su grupo han hecho sugerencias sobre los cambios necesarios. El grupo es bastante flexible en su forma de trabajar. A continuación usted:	A. Usted mismo definiría la nueva estructura y controlaría su introducción porque tiene la visión más objetiva.
	B. Pediría la aprobación del grupo para los cambios que usted sugiera y los dejaría organizar la implementación.
	C. Realizaría los cambios solicitados por los miembros del grupo, pero controlaría la implementación usted mismo como líder.
	D. Dejaría que el grupo resuelva sus problemas de manera flexible sin imponer cambios organizativos.

<p>8. El rendimiento y la moral de su grupo son buenos. Sin embargo, usted siente que no está ejerciendo mucha dirección o control. A continuación usted:</p>	<p>A. Dejaría que el grupo siga trabajando bien.</p> <p>B. Discutiría la situación con el grupo y pediría su opinión e introduciría algunos cambios.</p> <p>C. Tomaría medidas para mejorar la dirección y el control del grupo.</p> <p>D. Tendría cuidado de no alterar las relaciones interpersonales dando instrucciones cuando probablemente no sea necesario.</p>
<p>9. Su superior le ha designado para que asuma la dirección de un grupo de trabajo que está sumamente retrasado en hacer las recomendaciones requeridas para un cambio. El grupo no está claro con respecto a sus metas. La asistencia a las reuniones ha sido baja. Sus reuniones se han transformado más bien en encuentros sociales. A continuación usted:</p>	<p>A. Le pediría al grupo que fije sus propias metas y esperaría su informe.</p> <p>B. Fijaría las metas y les pediría que continúen con las reuniones grupales.</p> <p>C. Establecería objetivos claros para cada miembro del grupo y reduciría las reuniones.</p> <p>D. Utilizaría reuniones informales para determinar los problemas que el grupo identifica.</p>
<p>10. Sus colaboradores, que por lo general son capaces de asumir la responsabilidad, no están respondiendo a su reciente definición de los estándares de trabajo. A continuación usted:</p>	<p>A. Permitiría que el grupo redefina los estándares de trabajo sin presionarlos.</p> <p>B. Re-definiría los estándares y los supervisaría cuidadosamente.</p> <p>C. Evitaría la confrontación sobre este tema ya que su trabajo es bueno.</p> <p>D. Incorporaría las recomendaciones del grupo sobre los nuevos estándares, pero velaría por el cumplimiento de los mismos.</p>
<p>11. Usted ha sido ascendido a un nuevo puesto. Durante años su predecesor había dejado que el grupo trabaje por si solo sin</p>	<p>A. Tomaría las medidas necesarias para establecer directrices más claras, descripciones de trabajo e instrucciones.</p>

<p>involucrarse. El grupo trabajó razonablemente bien y la moral es buena. A continuación usted:</p>	<p>B. Involucraría al grupo en la toma de decisiones y daría un reconocimiento a los mejores.</p>
	<p>C. Evaluaría el desempeño pasado del grupo y analizaría la necesidad de un cambio.</p>
	<p>D. Actuaría como su predecesor, ya que están trabajando razonablemente bien y usted tiene otras prioridades.</p>
<p>12. Informaciones recientes indican que existen algunas dificultades internas entre los colaboradores. Han sido un equipo extraordinariamente eficaz en el pasado, con un buen historial de trabajo en grupo para alcanzar objetivos a largo plazo y una buena moral de equipo. Son un equipo cualificado. A continuación usted:</p>	<p>A. Analizaría sus ideas para resolver el problema y examinaría la necesidad de cambios.</p>
	<p>B. Permitiría que los miembros del grupo resuelvan el problema por sí mismos.</p>
	<p>C. Actuaría rápida y firmemente para que el equipo vuelva al camino correcto.</p>
	<p>D. Se pondría a disposición del grupo para discutir el problema con el fin de apoyar en la resolución del mismo.</p>

Anexo 2
TEST DE LIDERAZGO SITUACIONAL
LEAD OTRO

DATOS GENERALES

Nombre y apellido del líder: _____

Nombre y apellido: _____

Edad: _____

Área: _____ Puesto: _____

INSTRUCCIONES

Suponga que Usted está involucrado en cada una de las siguientes doce (12) situaciones. Cada situación plantea cuatro (4) acciones alternativas que su líder podría iniciar. Lea cuidadosamente cada ítem. Piense acerca de lo que su líder haría en cada circunstancia. Luego, encierre en un círculo la letra correspondiente a la elección de la acción que Usted piensa que describe en forma más cercana el comportamiento de su líder en la situación presentada. Encierre en un círculo sólo una elección.

SITUACIÓN	ACCIONES ALTERNATIVAS
1. Últimamente tu desempeño es pobre y empeora, usted no ha estado respondiendo bien a la preocupación de su líder por su progreso. A continuación su líder:	A. Haría hincapié en las normas relacionadas a su conducta y la necesidad de seguir procedimientos estandarizados para el cumplimiento de objetivos.
	B. Se pondría a su disposición para la discusión de sus problemas sin presionarlos.
	C. Hablaría con ellos, para averiguar los problemas que enfrentan y fijaría metas.

	D. Permanecería alejado por un tiempo hasta que pueda ver claramente su problema.
2. Tu rendimiento está mejorando. Usted es consciente de sus responsabilidades y de los estándares esperados de su desempeño. A continuación su líder:	A. Establecería una interacción amistosa, recordándole sus responsabilidades y estándares de desempeño.
	B. No tomaría ninguna acción en particular, simplemente continuaría como lo ha hecho.
	C. Trataría de hacer que usted y sus compañeros de equipo se sientan importantes e involucrados.
	D. Enfatizaría la importancia de los plazos y las tareas.
3. Usted y sus compañeros de grupo no han podido resolver un problema en las últimas dos semanas, aunque han estado tratando de resolverlo. Normalmente su líder los ha dejado resolver las cosas por sí mismos. El rendimiento del grupo y el espíritu de equipo son buenos. A continuación su líder:	A. Se involucraría con el grupo para juntos tratar de dar una solución al problema.
	B. Dejaría que el grupo resuelva el problema ya que en el pasado han tenido éxito.
	C. Actuaría con rapidez para orientarlos antes de que su incapacidad para resolver el problema afecte su desempeño.
	D. Alentaría al grupo a trabajar en el problema y estaría disponible para conversar sobre el mismo.
4. Su líder está considerando un cambio importante. Usted y sus compañeros de grupo se están desempeñando bien. Aunque respetan la necesidad de un cambio no están de acuerdo en los detalles del mismo. A continuación su líder:	A. Permitiría la participación del grupo en el desarrollo del cambio sin presionarlos.
	B. Anunciaría el nuevo enfoque y lo implementaría en un plan rigurosamente controlado.
	C. Permitiría que el grupo desarrolle e implemente su propio plan de cambio.
	D. Incorporaría las recomendaciones del grupo, pero el dirigiría el cambio.
5. El rendimiento del equipo ha ido disminuyendo en los últimos meses. No se han preocupado	A. Le pediría al grupo que reconsideren su dirección y sus metas.

<p>por alcanzar los objetivos y ha sido necesario estarles recordando constantemente que realicen sus tareas a tiempo, en el pasado en estas situaciones ha ayudado redefinir las metas del grupo. A continuación, su líder:</p>	<p>B. Pediría e incorporaría las sugerencias de su equipo, pero formularía su propio plan para alcanzar los objetivos.</p>
	<p>C. Redefiniría las metas y supervisaría el cambio de cerca.</p>
	<p>D. Permitiría que el grupo establezca sus propias metas sin presionarlos.</p>
<p>6. Su líder ha ingresado a una organización manejada en forma eficiente. El anterior administrador controlaba estrechamente la situación. Quiere mantener una situación productiva, sin embargo, le gustaría comenzar a humanizar el entorno. A continuación, su líder:</p>	<p>A. Haría lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado.</p>
	<p>B. Seguiría el ejemplo de su predecesor haciendo hincapié en los plazos y tareas, pero en su propio estilo amistoso.</p>
	<p>C. Tendría cuidado de no cambiar las cosas demasiado pronto.</p>
	<p>D. Involucraría al grupo en la toma de decisiones, pero observando su desempeño cuidadosamente.</p>
<p>7. Su líder está considerando hacer cambios en la estructura de la organización. Los miembros de su grupo han hecho sugerencias sobre los cambios necesarios. El grupo es bastante flexible en su forma de trabajar. A continuación su líder:</p>	<p>A. Definiría la nueva estructura y controlaría su introducción porque tiene la visión más objetiva.</p>
	<p>B. Pediría la aprobación del grupo para los cambios que usted sugiera y los dejaría organizar la implementación.</p>
	<p>C. Realizaría los cambios solicitados por los miembros del grupo, pero controlaría la implementación usted mismo como líder.</p>
	<p>D. Dejaría que el grupo resuelva sus problemas de manera flexible sin imponer cambios organizativos.</p>
<p>8. El rendimiento y la moral de su grupo son buenos. Sin embargo, su líder siente que no está ejerciendo mucha dirección o control. A continuación su líder:</p>	<p>A. Dejaría que el grupo siga trabajando bien.</p>
	<p>B. Discutiría la situación con el grupo y pediría su opinión e introduciría algunos cambios.</p>

	C. Tomaría medidas para mejorar la dirección y el control del grupo.
	D. Tendría cuidado de no alterar las relaciones interpersonales dando instrucciones cuando probablemente no sea necesario.
9. Su superior le ha designado a su líder la dirección de su grupo de trabajo, el cual está sumamente retrasado en hacer las recomendaciones requeridas para un cambio. El grupo no está claro con respecto a sus metas. La asistencia a las reuniones ha sido baja. Sus reuniones se han transformado más bien en encuentros sociales. A continuación su líder:	A. Le pediría al grupo que fije sus propias metas y esperaría su informe.
	B. Fijaría las metas y les pediría que continúen con las reuniones grupales.
	C. Establecería objetivos claros para cada miembro del grupo y reduciría las reuniones.
	D. Utilizaría reuniones informales para determinar los problemas que el grupo identifica.
10. Sus compañeros de grupo y usted, que por lo general son capaces de asumir la responsabilidad, no están respondiendo a la reciente definición de los estándares de trabajo. A continuación su líder:	A. Permitiría que el grupo redefina los estándares de trabajo sin presionarlos.
	B. Re-definiría los estándares y los supervisaría cuidadosamente.
	C. Evitaría la confrontación sobre este tema ya que su trabajo es bueno.
	D. Incorporaría las recomendaciones del grupo sobre los nuevos estándares, pero velaría por el cumplimiento de los mismos.
11. Su líder ha sido ascendido a un nuevo puesto. Durante años su predecesor había dejado que el grupo trabaje por si solo sin involucrarse. El grupo trabajó razonablemente bien y la moral es buena. A continuación su líder:	A. Tomaría las medidas necesarias para establecer directrices más claras, descripciones de trabajo e instrucciones.
	B. Involucraría al grupo en la toma de decisiones y daría un reconocimiento a los mejores.
	C. Evaluaría el desempeño pasado del grupo y analizaría la necesidad de un cambio.
	D. Actuaría como su predecesor, ya que están trabajando

	razonablemente bien y usted tiene otras prioridades.
12. Informaciones recientes indican que existen algunas dificultades internas entre sus compañeros de equipo. Han sido un equipo extraordinariamente eficaz en el pasado, con un buen historial de trabajo en grupo para alcanzar objetivos a largo plazo y una buena moral de equipo. Son un equipo cualificado. A continuación su líder:	A. Analizaría sus ideas para resolver el problema y examinaría la necesidad de cambios.
	B. Permitiría que los miembros del grupo resuelvan el problema por sí mismos.
	C. Actuaría rápida y firmemente para que el equipo vuelva al camino correcto.
	D. Se pondría a disposición del grupo para discutir el problema con el fin de apoyar en la resolución del mismo.

Anexo 3

ENTREVISTA AL ÁREA DE ENSAMBLE

Entrevistador: Siendo sábado 14 de Julio del 2018, damos inicio a la entrevista con los mecánicos del área de ensamble con el fin de conocer un poco más sobre el trabajo que realizan en el mantenimiento de los equipos.

Pregunta 1: ¿Crees que las condiciones del lugar de trabajo a las que estas expuesto son adecuadas?

En su mayoría los mecánicos manifiestan que existen diferencias en el ambiente de trabajo donde realizan sus labores, estos lugares no ofrecen las condiciones adecuadas para el trabajo tanto en el aspecto de seguridad como en los aspectos ambientales. Algunos de los factores que mencionan como condicionantes son el frío, suciedad, el espacio insuficiente para hacer maniobras de izaje el cual genera riesgo, la humedad, dificultad para respirar pues son espacios confinados y altamente tóxicos, por ello deben usar mascararas para protegerse y poder trabajar, estas muchas veces les impide desempeñarse adecuadamente.

Pregunta 2: ¿Qué aspectos o condiciones consideras que repercuten en tu desempeño?

Los entrevistados concuerdan que la planificación y conformación de grupos, ellos manifiestan que muchas veces los grupos de trabajo se sienten fatigados por la carga laboral, ya que la falta de planificación interna o externa repercute en el tiempo de mantenimiento alargándolo, de manera interna mencionan la deficiencia en los preparativos ya que se supone que para que el mantenimiento sea exitoso deben existir previos adecuados que les faciliten contar con los equipos y herramientas necesarias para el trabajo, sin embargo, muchas veces las personas que realizan los preparativos no alistan los equipos necesarios para la intervención, por otro lado indican que debería existir mayor rotación de personal más que todo en paradas largas de planta o en cruce de paradas ya que se sienten fatigados por la exigencia del ritmo de trabajo que llevan. En cuanto al factor externo mencionaron la entrega del equipo a intervenir, existe una coordinación deficiente ya que muchas veces ellos se encuentran en el punto de trabajo para empezar con el procedimiento pero surgen demoras al entregar el equipo debidamente bloqueado, en esos casos se pierde tiempo ocasionando que el personal demore en terminar. En estas ocasiones muchas veces el personal debe volver a subir a continuar el mismo trabajo al día siguiente y no descansa lo suficiente, mencionan también que hay ocasiones donde el ingreso es un poco más tarde, sin embargo, si el cliente requiere la pronta intervención del equipo este descanso no se da.

Pregunta 3: ¿Crees que se te brindan las mismas oportunidades que a tus pares?

Los mecánicos perciben diferencias en el trato, el mayor problema que mencionan es la falta de equidad; indican que algunas personas en su mayoría los “líderes” tienen facilidades de no subir a terreno y preferencias en la “política de compensación” que maneja la empresa, existe descontento en este aspecto ya que por lo general la mayoría de colaboradores son nuevos. Por otro lado los colaboradores antiguos indican que algunos colaboradores nuevos no demuestran compromiso en asumir nuevas responsabilidades, y prefieren realizar labores poco exigentes y no asumir el liderazgo de los trabajos manifestando que no se sienten listos. Actualmente el grupo de trabajo está compuesto en su mayoría por personal nuevo que no tiene aún la capacidad para liderar grupos especialmente en paradas de planta. Para el caso de las capacitaciones expresan que deberían tomar en cuenta al personal que no pudo asistir a la capacitación anterior y así llevar un balance para que todos accedan a las mismas oportunidades, si hay una mayor rotación todos se sentirían más satisfechos.

Pregunta 4: ¿Crees que los líderes del área están capacitados para dirigir los trabajos en terreno?

En su mayoría los líderes son elegidos por la experiencia que tienen en la empresa, lo cual les otorga conocimiento de los equipos que se intervienen en un mantenimiento, sin embargo, algunas veces este conocimiento no es suficiente y es necesario acudir al supervisor de campo para solucionar los problemas que surgen, en cuanto al estilo de dirección, los operarios manifiestan que existe respeto hacia aquellas personas que lideran los grupos pues al tener más conocimiento algunos de ellos son capaces de dirigir el trabajo, en la mayoría las actividades a realizar se delegan y cada quien es responsable de su tarea.

Otros colaboradores hicieron hincapié en que la experiencia no lo es todo ya que hay líderes que no saben cómo pedir las cosas y pueden surgir discusiones en el trabajo, esto genera que las personas no quieran formar grupos con algunas otras.

Pregunta 5: ¿Estás de acuerdo con las condiciones de tu contrato de trabajo?

Actualmente existe descontento en el salario que los colaboradores perciben, manifiestan en su mayoría que existen algunas personas que tienen mayores disposiciones y capacidades y esto debería reconocerse en el pago, sin embargo, actualmente el pago es estándar para cada uno de ellos sin importar la experiencia o desempeño individual, la única forma de variación del sueldo estaría compuesta por las horas extras y el pago del bono terreno/altura el cual lo reciben por subir a las distintas unidades mineras cuando hay servicios. Por otro lado otros sienten temor por quedarse sin trabajo ya que la mayoría de ellos son contratados. Algunos colaboradores manifestaron que los supervisores deberían preocuparse

más por el horario del refrigerio pues está estipulado que pasadas las 12 horas de trabajo a ellos les corresponde una cena o un desayuno según sea el caso y muchas veces eso no se cumple, creen que esto estaría afectando el desempeño que tienen en el mantenimiento pues algunos se sienten con hambre y sin fuerzas para continuar aumentando el tiempo de intervención.

Pregunta 6: ¿Crees que hay factores que se pueden mejorar?

Todos concuerdan en la siguiente recomendación: en cuanto a la rotación de los colaboradores en parada de planta las horas de trabajo son exigentes y mayor aun en los cruces de parada porque no hay un descanso apropiado, por falta de personal o porque se depende de muy pocas personas para trabajos específicos, en algunas ocasiones la medida que se toma es retrasar el ingreso considerando la llegada del día anterior, en estos casos también recomiendan incluir mayores habilitaciones para que no se dependa de las mismas personas y pueda haber una mejor rotación, así como planificación de paradas y solicitar el apoyo correspondiente las otras áreas de la empresa, cabe mencionar que este apoyo no siempre conoce a detalle el procedimiento y solo se le asignan tareas o actividades menores.

Los colaboradores manifiestan que la planificación en las paradas debería considerar la experiencia que tienen los miembros de los diferentes grupos de trabajo en la Unidad Minera, ya que si una persona sube con mayor frecuencia a solo una planta y desconoce el movimiento en las demás su actuación en la intervención de la que no conoce retrasa el tiempo del mantenimiento, lo colaboradores hacen hincapié en este aspecto ya que al momento de comunicarles el trabajo que van a realizar ellos necesitan saber o recordar cómo fue la última intervención en ese equipo para así evitar problemas que pudieron surgir o pedir recomendaciones al grupo anterior.

Pregunta 7: ¿Cómo perciben la relación que existe entre el área de servicios y el área de ensamble?

Los colaboradores mencionan que la comunicación con su jefatura está bien, sin embargo, existen algunas diferencias con algunos supervisores, principalmente no se adecuan a la forma de trabajo, algunos sienten que el trato podría mejorar, eso conllevaría a una mejor disposición por su parte, también mencionaron quejas referentes a la planificación de los supervisores en terreno, ya que a veces no gestionan sus alimentos o refrigerios generando molestias entre los colaboradores.

Los colaboradores mencionaron que notan diferencias en el mantenimiento según el apoyo y consideración que tienen los supervisores de campo con ellos, en algunas oportunidades el supervisor no se limita a observar o a realizar gestiones únicamente si no por el contrario apoya dando ideas y soluciones a los problemas que pueden presentarse, esto ayuda a que los operarios sientan más confianza y puedan terminar en un menor tiempo el mantenimiento.

Anexo 4

SINTESIS LEAD YO Y LEAD OTRO

Para identificar el estilo de liderazgo se utilizó la herramienta LEAD YO y LEAD OTRO, se obtuvieron los siguientes resultados para cada líder, para el LEAD yo la clave "1" corresponde al estilo primario del líder y "0" al estilo secundario, el LEAD OTRO fue contestado por todos los colaboradores del área de Ensamble.

RESPONSABLE	LEAD YO				LEAD OTRO			
	1	2	3	4	1	2	3	4
CCAMA CASTILLO MIRKO JESUS	1	0			12	7	2	1
CONDORI APAZA JHONY	0		1			9	10	3
CONDORI PARIZACA INOSENIO GRASSE	1	0			9	5		8
GOMEZ LOPEZ ABEL JOHN	1	0			12	10		
HUAYHUA CHILO RONY SANTOS	1	0			15	2	5	
LA JARA ANDIA CESAR RICARDO	1	0			10		2	10
LAZO TURPO LUIS ROBERTO	1			0	8	1	1	12
MAMANI APAZA EDER JESUS		1		0	2	16		4
QUINTO QUISPE ELVIS YOVANI		1	0		5	7	10	
RAMOS QUISPE JOSE SILVESTRE	1	0			18	4		
SANCA MAMANI JUAN PERCY		0	1		8	5	7	2
TACO ROMAN LEBORIO	1	0			7	10	2	3
TEJADA CONDORI WILBERT EUSEBIO		1	0			11	7	4
TELLES GUTIERREZ JONATHAN MILTON	1		0		13	6	3	
VERA MAMANI ERICK DANIEL			1	0		4	8	10
ZEBALLOS CORNEJO RANDY OMAR	1		0		9	5	8	
ZIVALLOS CCUNO HAROLD CHRISTIAN	1			0	11	5		6

Anexo 5
Evaluación de desempeño grupal

FORMATO DE EVALUACIÓN				
Servicio:				
Fecha:		Líder:		PUNTAJE
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FORMULA	
HH empleadas	HH utilizadas para el mantenimiento	Cumplir con el estándar de mantenimiento.	Suma HH utilizadas	
Evaluación de seguridad	Cumplimiento con los puntos del estándar de Seguridad	Cumplir con las disposiciones de seguridad establecidas para el mantenimiento del equipo	ITEMS (Documentos, Capacitaciones, Otros, Trabajos de alto riesgo, en espacios confinados, en caliente, bloqueo de equipos)	
Ganancia	Mide el margen de ganancia del mantenimiento	Optimizar el tiempo mantenimiento	HH planificadas – HH de intervención/ HH planificadas	
TOTAL				
RESULTADO DE MANTENIMIENTO				
Calificación	Puntaje		Marcar	
Bueno	13.50 - 15.00			
Regular	9.50 - 13.00			
Malo	0.00 - 9.00			
RECOMENDACIONES:				
Supervisor Servicios			Jefe Servicios	

Anexo 6
TEST DE MADUREZ DEL SEGUIDOR

DATOS GENERALES

Nombre y apellido del colaborador: _____

Periodo de evaluación: _____

INSTRUCCIONES:

Este test busca determinar el grado de madurez de sus seguidores evaluando su disposición y capacidad. Para cada una de estas dimensiones hay ocho afirmaciones que describen su comportamiento. Asigne la puntuación que considere que mejor describe el comportamiento de su seguidor, considerando las siguientes escalas:

Escala de Evaluación Disposición	Puntaje:
Habitualmente: Cumple con los requisitos y expectativas planteadas.	8-10
A menudo: Cumple con los requisitos y expectativas planteadas.	5-7
A veces: Cumple lo necesario.	4-3
No cumple con los requisitos mínimos.	2-1

EVALUACIÓN DE DISPOSICIÓN	
DIMENSIÓN	CALIFICACIÓN
Seguridad: Alta disposición al autocuidado y respeto de las Normas de Seguridad. Sin participación en accidentes.	
Incidentes: Informa en forma oportuna Incidentes a las jefaturas y/o personal de Seguridad (Personas, Equipos, Productos, Instalaciones)	
Elementos Protección Personal: Utiliza permanentemente en forma correcta los EPP.	
Seguridad & Medio Ambiente: Mantiene limpio y ordenado permanentemente su puesto de trabajo, mantiene s/g normas el manejo de residuos.	
Actitud de Servicio: Manifiesta voluntad de ayuda y apoyo en las tareas que se le asignan.	
Adaptación al Cambio: Con disposición frente a situaciones cambiantes, se adapta con rapidez y satisface los nuevos requerimientos.	
Trabajo en Equipo: Posee condiciones y actitudes positivas para trabajar con sus pares.	
Comunicación: Informa oportunamente a las jefaturas acerca de problemas y/o situaciones que pueden afectar su trabajo o la de sus pares.	
DISPOSICIÓN	

Escala de Evaluación Capacidades	Puntaje:
Mucha: Sobrepasa el nivel de desempeño esperado.	8-10
Bastante: Representa el desempeño satisfactorio.	5-7
Alguna: Su desempeño es aceptable pero puede mejorar.	4-3
Poca: Su desempeño es inferior a lo esperado.	2-1

EVALUACIÓN DE CAPACIDAD	
DIMENSIÓN	CALIFICACIÓN
Nivel de Calidad: Entrega productos sin rechazos, cumple con las normas y procedimientos de calidad.	
Control del proceso: Detecta errores y/o desviaciones e Informa de inmediato a la jefatura.	
Autonomía: No requiere supervisión constante para mantener el nivel de calidad requerido.	
Conocimiento y Experiencia: Suficientes para cumplir con los estándares de calidad requerido.	
Rendimiento: Cumple con los tiempos requeridos en la producción.	
Equipos & Herramientas: Utiliza en forma correcta los equipos asignados logrando un buen rendimiento en la producción.	
Procedimientos de Trabajo: Utiliza en forma correcta los procedimientos e instrucciones de trabajo.	
Autonomía: No requiere supervisión constante para mantener un buen ritmo de trabajo.	
CAPACIDAD	