



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA

FAREM - MATAGALPA

TEMA:

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU EFECTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE MANTENIMIENTO Y DESARROLLO EN LA EMPRESA “CUBAS ELÉCTRICA S.A”, SUCURSAL MATAGALPA, AÑO 2021

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MÁSTER EN GERENCIA EMPRESARIAL

AUTOR:

ING. AMILCAR JOSUÉ ZELAYA RAYO

TUTOR:

PHD. GUISELLE RAQUEL MARTÍNEZ RAMOS

JUNIO, 2022



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA

FAREM - MATAGALPA

TEMA:

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU EFECTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE MANTENIMIENTO Y DESARROLLO EN LA EMPRESA “CUBAS ELÉCTRICA S.A”, SUCURSAL MATAGALPA, AÑO 2021

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MÁSTER EN GERENCIA EMPRESARIAL

AUTOR:

ING. AMILCAR JOSUÉ ZELAYA RAYO

TUTOR:

PHD. GUISELLE RAQUEL MARTÍNEZ RAMOS

JUNIO, 2022

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
CARTA AVAL	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema	2
1.2. Antecedentes	4
1.3. Justificación	6
II. OBJETIVOS	7
III. MARCO TEÓRICO.....	8
3.1. Descripción del contexto.....	8
3.1.1. Política de la calidad.....	9
3.1.2. Misión.....	10
3.1.3. Visión.....	10
3.1.4. Valores corporativos	11
3.1.5. Descriptor de puestos colaboradores mantenimiento y desarrollo	11
3.2. Conceptualización	12
3.2.1. Líder.....	12
3.2.2. Liderazgo	13
3.2.3. Tipos de Liderazgo.....	14
3.2.4. Desempeño	16
3.3. Liderazgo Transformacional	16
3.3.1. Dimensiones del Liderazgo Transformacional	18
3.3.2. Características del líder transformacional.	20
3.4. Desempeño Laboral	24
3.4.1. Dimensiones del Desempeño Laboral.....	24
3.5. Factores que influyen en el desempeño laboral	31
3.5.1. Evaluación de Desempeño.	33
3.6. Efectos del Liderazgo Transformacional en el desempeño laboral.	34
IV. HIPÓTESIS.....	36
V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	37

VI. DISEÑO METODOLÓGICO.....	40
6.1. Tipo de Estudio.....	40
6.2. Área de estudio	43
6.3. Universo y muestra	43
6.4. Métodos, técnicas e instrumentos para la recopilación de datos.	44
6.5. Validación de los instrumentos aplicados.....	45
6.6. Procedimiento para la recolección de datos.....	46
VII. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	47
7.1. Nivel de liderazgo transformacional de los jefes de brigada del área de mantenimiento y desarrollo.	48
7.1.1. Dimensiones del Liderazgo Transformacional:	49
7.2. Evaluación del desempeño laboral de las brigadas de mantenimiento y desarrollo	78
7.2.1. Factores actitudinales:	78
7.2.2 Factores operativos:.....	92
7.3. Incidencia del liderazgo transformacional de los jefes de brigada en el desempeño laboral de sus colaboradores en “Cubas Eléctrica. S.A.” Matagalpa	97
7.4. Modelo de liderazgo transformacional para la mejora del desempeño laboral del área de mantenimiento y desarrollo.....	118
VIII. CONCLUSIONES	125
IX. RECOMENDACIONES	126
X. BIBLIOGRAFÍA.....	127
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estadísticas de fiabilidad para instrumento aplicado en determinación del nivel de liderazgo transformacional	46
Tabla 2. Estadísticas de fiabilidad para instrumento aplicado en determinación del nivel de liderazgo transformacional	46
Tabla 3. Análisis del nivel de liderazgo transformacional existente en los jefes de brigada	78
Tabla 4. Consolidado de evaluación del desempeño de los colaboradores	96
Tabla 5. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall - Tiende a evaluar creencias y supuestos para ver si son los apropiados	97
Tabla 6. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall – Cuando resuelve problemas tiendo a buscar diferentes perspectivas	98
Tabla 7. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall – Lleva a los demás a mirar los problemas desde varios ángulos diferentes.....	99
Tabla 8. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall – Es capaz de tolerar las diferencias de opinión de los demás	99
Tabla 9. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall – Manifiesta mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.....	100
Tabla 10. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall – Tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo	101
Tabla 11. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall – Dedicar gran parte de mi tiempo a enseñar y entrenar.....	103
Tabla 12. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall – Trata a los demás como individuos y no solo como miembros de un grupo.....	104
Tabla 13. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall – Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de los demás.....	104
Tabla 14. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall – Tiende a ayudar a los demás a desarrollar sus fortalezas.....	105
Tabla 15. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall – Se relaciona personalmente con cada uno de mis colaboradores	106
Tabla 16. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall – Informa constantemente, a los demás, sobre los recursos que poseen	107
Tabla 17. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall – Tiende a hablar con entusiasmo sobre lo que se necesita lograr	108
Tabla 18. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall – Expresa confianza en que se alcanzarán las metas	109
Tabla 19. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall – Intenta aumentar en los demás la confianza en sí mismos	110

Tabla 20. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall – Es capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.....	110
Tabla 21. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall – Cree que los demás se sienten orgullosos de estar asociados él	111
Tabla 22. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall – Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.....	112
Tabla 23. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall – Actúa de modo que gana el respeto de los demás	113
Tabla 24. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall – Intenta mostrarse con confianza y poder	114
Tabla 25. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall – Quienes trabajan con él tienen confianza en sus juicios y decisiones	115
Tabla 26. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall – Intenta ser un modelo a seguir para los demás..	116

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Dedicación del jefe de brigada a enseñar y entrenar a su equipo	49
Gráfico 2. El jefe de brigada trata a su equipo como individuos y no solo como miembros de un grupo	50
Gráfico 3. El jefe de brigada reconoce que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones distintas.....	51
Gráfico 4. El jefe de brigada tiende a ayudar a los demás a desarrollar sus fortalezas	52
Gráfico 5. El jefe de brigada busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás	53
Gráfico 6. El jefe de brigada se relaciona personalmente con cada uno de los colaboradores	54
Gráfico 7. El jefe de brigada sabe qué necesita cada uno de los miembros del grupo	55
Gráfico 8. El jefe de brigada informa constantemente a los demás sobre los recursos que poseen. ...	56
Gráfico 9. El jefe de brigada tiende a evaluar creencias y supuestos para ver si son apropiados.....	57
Gráfico 10. Cuando el jefe de brigada resuelve problemas, busca diferentes perspectivas.	58
Gráfico 11. El jefe de brigada lleva a los demás a ver los problemas desde ángulos diferentes.....	59
Gráfico 12. El jefe de brigada sugiere a los demás nuevas formas de trabajar.	60
Gráfico 13. El jefe de brigada evalúa las consecuencias de las decisiones tomadas.	61
Gráfico 14. El jefe de brigada es capaz de tolerar las diferencias de opinión.....	62
Gráfico 15. El jefe de brigada manifiesta interés por aportes de su equipo para resolver problemas. ...	63
Gráfico 16. El jefe de brigada estimula a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	64
Gráfico 17. El jefe de brigada cree que los demás se sienten orgullosos de trabajar con él.	65
Gráfico 18. El jefe de brigada es capaz de ir más allá de sus intereses por el bienestar del grupo.....	66
Gráfico 19. El jefe de brigada actúa de modelo que gana el respeto de los demás.	67
Gráfico 20. El jefe de brigada intenta mostrarse con confianza y poder.....	68
Gráfico 21. Quienes trabajan con el jefe de brigadas tienen confianza en sus juicios y decisiones.....	69
Gráfico 22. El jefe de brigada intenta ser un modelo a seguir para los demás.....	70
Gráfico 23. El jefe de brigada habla en forma optimista acerca del futuro.	71
Gráfico 24. El jefe de brigada tiende a hablar con entusiasmo sobre lo que se necesita lograr.	72
Gráfico 25. El jefe de brigada construye una visión estimulante del futuro.....	73
Gráfico 26. El jefe de brigada expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	74
Gráfico 27. El jefe de brigada intenta aumentar en los demás la confianza en sí mismos.....	75
Gráfico 28. El jefe de brigada ayuda a los demás a centrarse en metas alcanzables.	76

Gráfico 29. El jefe de brigada es capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno tiene para alcanzar las metas organizacionales.	77
Gráfico 30. Atiende con amabilidad y respeto a sus clientes.	79
Gráfico 32. Sus comentarios y opiniones se basan en hechos y evidencias contrastadas.	80
Gráfico 31. Mantienen confidencialidad.....	80
y transparencia de la información tanto.....	80
de la organización como de los clientes.....	80
Gráfico 33. Se preocupa por hacer uso racional de los recursos de la empresa.	80
Gráfico 35. Alcanza los resultados que le fueron asignados.....	81
Gráfico 34. Desempeña de forma satisfactoria las funciones que le son encomendadas.....	81
Gráfico 36. Agrega valor a sus funciones habituales.	82
Gráfico 40. Esta dispuestos a experimentar y adoptar nuevas ideas, incluso si no son suyas.	83
Gráfico 39. Motiva a los compañeros de sus áreas para colaborar y ayudarse unos a otros.....	83
Gráfico 38. Acepta su parte de responsabilidad si hay un problema, en vez de echarle la culpa a otros.	83
Gráfico 37. Trabaja de forma organizada.....	83
Gráfico 44. Es confiables para asignar responsabilidades que no están dentro de sus funciones.	84
Gráfico 43. Promueven el cumplimiento de los procedimientos.	84
Gráfico 42. Participan en grupos de mejora cuando se le ha convocado.....	84
Gráfico 41. Detectan y propone acciones de mejora.....	84
Gráfico 46. Reaccionan rápidamente a las dificultades.	85
Gráfico 45. Es capaces de resolver problemas.....	85
Gráfico 49. Son capaces de prever las necesidades de la organización y actuar a ellas en situaciones no supervisadas.....	86
Gráfico 47. Buscan de manera proactiva soluciones que permitan mejorar la eficiencia y la productividad en el trabajo.....	86
Gráfico 48. Actúan para resolver problemas dentro de su área de autoridad sin estar permanentemente consultando a su jefe inmediato.	86
Gráfico 51. Evita participar en murmuraciones o conversaciones que dañen la integridad y reputación de sus compañeros de trabajo.....	87
Gráfico 50. Pregunta y escuchan activamente para entender los mensajes de los clientes internos como externos.....	87
Gráfico 52. Presenta su posición cortésmente, reconoce las diferencias de opiniones y negocia la solución apropiada.....	88

Gráfico 53. Asume otras responsabilidades o tareas adicionales a las propias; apoya a la institución durante los periodos de mayor presión de trabajo.	89
Gráfico 54. Acepta las necesidades cambiantes de la organización con entusiasmo.....	89
Gráfico 55. Mantiene ecuanimidad y desempeño consistente bajo situaciones en donde hay mucha presión.....	89
Gráfico 56. Atiende sin problemas las orientaciones de su superior.....	90
Gráfico 57. Entrega su trabajo oportunamente.....	91
Fuente: jefes de brigadas.	91
Gráfico 58. Asiste puntual a su puesto de trabajo en el horario establecido.	91
Gráfico 59. Sostiene relaciones de respeto con sus compañeros de trabajo.	92
Gráfico 60. Tiene disposición para realizar trabajos en horas extraordinarias.....	92
Gráfico 61. Cumple con las políticas, normativas y procedimientos establecidos en los manuales y reglamentos de control interno aplicados en la Institución.	93
Gráfico 62. Coopera con otros colaboradores con el fin de fomentar un ambiente de colaboración que facilite la realización del trabajo.	94
Gráfico 64. Aporta ideas, expresa opiniones respetuosas.....	94
Gráfico 63. Está consciente de los plazos de entrega para los clientes y trabaja en consecuencia con ellos.	94
Gráfico 65. Identifica lo que debe hacer y procede efectivamente sin distracciones en ausencia de supervisión.	95
Gráfico 66. Está capacitado y tiene los criterios suficientes para trabajar sin supervisión cercana y constante.....	95

DEDICATORIA

Al concluir esta tesis, quiero dedicarla primeramente a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto, ser quien guía mi camino y darme lo necesario para seguir adelante día a día por su infinita bondad y amor.

A mi Esposa **Dayana Valeska Urbina Morales** por ser uno de mis pilares al lado de nuestro hijo **Joshua Yair Zelaya Urbina** y apoyarme a lo largo de la maestría haciendo muchos sacrificios para lograr mi formación y estar a un paso más de nuestros sueños.

A mis padres **Ivania Rayo y Fausto Zelaya** quienes, sin escatimar esfuerzo alguno, han sacrificado gran parte de su vida para formarme y educarme. A quienes nunca podré pagar todos sus desvelos ni aún con las riquezas más grandes del mundo y sabiendo que jamás existirá una forma de agradecer en esta vida de lucha y superación constante, deseo expresarles que mis ideales, esfuerzos y logros han sido también suyos.

A mi coordinador de la Maestría, MSc. **Ramón Zeledón** por hacer todo lo posible para que la maestría se lograra impartir y siempre motivarnos para que llegáramos hasta el final.

Para finalizar quiero dedicarles a todos mis docentes, por su tiempo, apoyo, así como la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de esta maestría.

Amílcar Josué Zelaya Rayo

AGRADECIMIENTO

De manera especial, agradezco a todos los colaboradores y jefes de brigada que estuvieron motivados e interesados en el desarrollo durante el proceso de investigación.

A la gerencia de la empresa “Cubas Eléctrica S.A”, Ing. Joel Gurdián, por brindarme información valiosa para la investigación, por permitirme el uso de las instalaciones y el tiempo con el personal de las brigadas.

De igual manera, agradezco con mucho énfasis a mi tutora Dra. Guiselle Raquel Martínez Ramos, por su dedicación, motivación constante, y por brindarme las orientaciones y conocimientos necesarios para el desarrollo de este trabajo investigativo.

Amílcar Josué Zelaya Rayo



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

La suscrita Tutora de Tesis para optar al título de Máster en Gerencia Empresarial, de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN – Managua, por este medio extiende:

CARTA AVAL

Amílcar Josué Zelaya Rayo, Carné 12066781; dado que el informe final titulado: “Liderazgo transformacional y su efecto en el desempeño laboral de los colaboradores del área de mantenimiento y desarrollo en la empresa “Cubas Eléctrica S.A.”, sucursal Matagalpa, año 2021”, reúne los requisitos técnicos, científicos y metodológicos establecidos, para ser presentados ante el tribunal examinador.

Dado en la ciudad de Matagalpa, a los veintidós días del mes de mayo del año dos mil veintidós.

PhD. Guiselle Raquel Martínez Ramos

RESUMEN

El presente estudio se centró en analizar la incidencia del liderazgo transformacional en el desempeño laboral de los colaboradores de las áreas de mantenimiento y desarrollo de la empresa “Cubas Eléctrica S.A.”. Este estudio tiene un enfoque mixto, el diseño de la investigación es no experimental y de corte transversal. Se trabajó con una población de 53 personas, entre jefes de brigadas y colaboradores. Para la recopilación de información se utilizaron las técnicas de: encuestas a jefes de brigadas y colaboradores, grupo focal a jefes de brigadas y revisión documental. Entre los principales hallazgos, se observó que la mayoría de los jefes de brigada tienen un liderazgo transformacional que varía entre los niveles estándar a deficiente; solo el 34% presentó un liderazgo alto, recalcando un urgente fortalecimiento de los jefes de brigada en el cumplimiento de las dimensiones de liderazgo transformacional. Con respecto al desempeño laboral de los colaboradores, se determinó que la mayoría tiene un desempeño laboral entre los niveles deficiente y regular, la minoría un desempeño estándar, siendo relevante que solamente un 1% obtuvo un nivel alto de desempeño. Los jefes de brigada ejercen un liderazgo que incide de manera negativa en el desempeño laboral, sin embargo, hay ciertas características como: escucha activa, confianza, anteponer el bienestar colectivo al propio y el respeto a los demás, que influyen positivamente en los colaboradores, pero carecen de otras habilidades necesarias para ejercer el liderazgo transformacional, siendo la más incidente la falta de estímulo a los demás para expresar ideas y opiniones sobre el método de trabajo. Se propone un diseño de un modelo de liderazgo transformacional para la mejora del nivel de liderazgo transformacional de los jefes de brigadas y, por ende, la mejora del desempeño laboral de los colaboradores del área de mantenimiento y desarrollo.

Palabras Clave: Colaboradores, desempeño, incidencia, jefes de brigadas, liderazgo transformacional.

ABSTRACT

This study focused on analyzing the impact of transformational leadership on the job performance of employees in the maintenance and development areas of the company "Cubas Eléctrica S.A." This study has a mixed approach, the research design is non-experimental and cross-sectional. We worked with a population of 53 people, including brigade leaders and collaborators. For the collection of information, the following techniques were used: surveys of brigade chiefs and collaborators, focus group to brigade chiefs and documentary review. Among the main findings, it was observed that most of the brigade leaders have a transformational leadership that varies between standard to poor levels; only 34% presented a high leadership, emphasizing an urgent strengthening of the brigade chiefs in the fulfillment of the dimensions of transformational leadership. Regarding the work performance of the collaborators, it was determined that the majority have a work performance between poor and regular levels, the minority a standard performance, being relevant that only 1% obtained a high level of performance. The brigade leaders exercise a leadership that negatively affects job performance, however, there are certain characteristics such as: active listening, trust, putting collective well-being before their own and respect for others, which positively influence collaborators, but they lack other skills necessary to exercise transformational leadership, the most incident being the lack of encouragement to others to express ideas and opinions about the work method. A design of a transformational leadership model is proposed to improve the level of transformational leadership of the brigade leaders and, therefore, the improvement of the work performance of the collaborators in the maintenance and development area.

Keywords: Collaborators, performance, advocacy, brigade leaders, transformational leadership.

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada: “liderazgo transformacional y su efecto en el desempeño laboral de los colaboradores del área de mantenimiento y desarrollo en la empresa “Cubas Eléctrica S.A”, sucursal Matagalpa, año 2021”. Al realizar la investigación, se halló deficiencias relacionadas a que el liderazgo transformacional de los jefes de brigadas es regular y esto incide de manera negativa en el desempeño laboral de los colaboradores del área de mantenimiento y desarrollo lo que afecta el logro de los objetivos.

La presente investigación tiene un valor teórico porque contiene bibliografía confiable que servirá de estudio a futuros referentes de este tema, al igual que tiene un valor metodológico porque se centra en un diseño de un modelo propuesto que va a contener metodologías a seguir para dar respuesta al problema del efecto que tiene el liderazgo transformacional en el desempeño laboral. Este modelo tiene su implicación práctica que responde a lo referido en el módulo de Administración Funcional, el cual estudia las siguientes áreas: Cambio organizacional, comportamiento organizacional, control de gestión, cultura corporativa, diseño organizacional, ética empresarial, gerencia del conocimiento, innovación, liderazgo y sistemas de información gerencial.

Este trabajo está estructurado con base en los objetivos específicos planteados, guiando cada una de las variables encontradas en un marco teórico que respalda la cientificidad de la investigación. Se detalla el problema presentado en la empresa, antecedentes del problema en los ámbitos internacional, nacional y local, se justifica el problema de investigación, detallando la importancia, el impacto, beneficiarios con sus respectivos beneficios, así como las implicaciones práctica, teórica y metodológica del estudio.

A continuación, se detallan los objetivos del estudio, desglosados en general y específicos. Se presenta un marco teórico con aspectos conceptuales y los referentes a cada temática desglosada de los objetivos específicos, detallados en la

operacionalización de variables. La hipótesis de investigación describe la forma en que un modelo de liderazgo transformacional mejoraría el desempeño de los colaboradores de la empresa.

El diseño metodológico da detalles concernientes al tipo de estudio, área, universo y muestra del estudio, métodos, técnicas e instrumentos utilizados para la recopilación de datos, la forma en que se validaron los instrumentos cuantitativos y el procedimiento para la recolección de datos.

Se describen los resultados de la investigación siguiendo el orden de los objetivos específicos, los niveles de liderazgo transformacional de los colaboradores y la evaluación del desempeño de los colaboradores a través de gráficos, se presentan tablas que muestran la incidencia de indicadores de liderazgo transformacional en indicadores de desempeño laboral a través de la prueba de correlación de Tau-c de Kendall. Al final se presenta un análisis FODA como inicio para la elaboración de un modelo de liderazgo transformacional para la mejora del desempeño laboral.

Por último, se presentan las conclusiones que dan salida a los objetivos específicos y las recomendaciones dirigidas a las entidades correspondientes para lograr una implementación exitosa del modelo propuesto.

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Caracterización del problema

El líder se enfrenta constantemente con situaciones en donde tiene que ingeniársela para conllevar diversos caracteres, además de sacar lo mejor de las personas a su cargo y que vean en él una persona de confianza con la que se puede dialogar en una situación y llegar a una solución; sin embargo, en la empresa “Cubas Eléctrica S.A”, los jefes de brigada carecen de ciertas características que les permita desarrollar un liderazgo eficaz, debido a ello no proyectan la confianza y seguridad

debida a su equipo de trabajo, disminuyendo la comunicación y coordinación lo que afecta el desempeño laboral.

1.1.2. Delimitación del problema

En la empresa “Cubas Eléctrica S.A”, sucursal Matagalpa, en el área de mantenimiento y desarrollo, los colaboradores son ascendidos al cargo considerando la experiencia laboral, nivel de conocimiento técnico y ciertas actitudes de líder. Estos parámetros son deficientes en la selección del personal que ocupará dicho cargo, debido a su importancia en dirigir un equipo de trabajo para realizar diversas actividades, que conlleva comunicación, coordinación, confianza; al carecer de liderazgo el jefe de brigada provoca que los colaboradores manifiesten su descontento y deseen cambiar de brigada.

1.1.3. Formulación del problema

Por lo antes descrito se pretende estudiar ¿Qué efectos produce el liderazgo transformacional en el desempeño laboral de los colaboradores del área de mantenimiento y desarrollo en la empresa “Cubas Eléctrica S.A.”, sucursal Matagalpa en el año 2021?

1.1.4. Sistematización del problema

En concreto se pretende conocer:

- ¿Qué nivel de liderazgo transformacional poseen los jefes de brigada?
- ¿Cuál es el desempeño laboral de los colaboradores del área de mantenimiento y desarrollo actualmente?
- ¿Cuál es la incidencia del liderazgo de los jefes de brigadas en el desempeño laboral de los colaboradores del área de mantenimiento y desarrollo?

1.2. Antecedentes

Existen diversas investigaciones que se asemejan con el tema que se pretende desarrollar en esta investigación, guardando relación con aspectos que se procuran abordar, por lo tanto, hay elementos que se retoman para la documentación, análisis y posterior desarrollo de la información dando cuerpo a esta investigación.

En Madrid, España; Ayoub (2010), en su investigación sobre “Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana”. Es una investigación cuantitativa que aborda los estilos de liderazgo que ejercen los funcionarios federales en la administración pública centralizada de México y cuál de estos estilos incrementa en mayor medida el desempeño de los funcionarios (esfuerzo extra y eficacia). En la investigación se realizó una encuesta de tres partes con preguntas demográficas, cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) y de percepción de crisis, generándose una base de datos e instrumentos de medición validándose mediante análisis factorial confirmatorio y de fiabilidad, concluyendo que los comportamientos transformacionales incrementan el desempeño de los funcionarios y recomienda la capacitación. Asimismo, contribuye al trabajo investigativo al comprobar y apoyar la dirección que desea llevar esta investigación en determinar que el liderazgo transformacional tiene un efecto en el desempeño laboral de los colaboradores.

En Lima, Perú; Rojas (2017), en su investigación titulada “Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue -Lima, 2016”, cuyo propósito fue determinar el nivel de relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital, desarrollando una metodología cuantitativa donde se practicaron encuestas y cuestionarios, retomando datos estadísticos para obtener conclusiones en que el liderazgo transformacional no se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, al igual que la estimulación intelectual, la motivación e inspiración, la influencia idealizada o carisma. Esta investigación aportará al trabajo investigativo, la comprensión del modelo de liderazgo

transformacional y desempeño laboral, siendo las variables de estudio, además de extraer de la misma el modelo de encuesta aplicado a los trabajadores.

En Chitré, Panamá; Santana (2021), en su investigación sobre “Clima laboral: influencia del liderazgo en el desempeño y eficiencia de los colaboradores en entidades públicas y privadas en la ciudad de Chitré, provincia de Herrera, República de Panamá”, la investigación realizada es de tipo cuantitativa, con un alcance descriptivo y de cierta forma correlacional, la investigación concluyo que la influencia del líder hacia el logro de metas y desempeño de sus colaboradores, es un factor clave, considerando la motivación y fomentando el trabajo en equipo y que es de gran importancia para potencial los efectos negativos hacia el clima organizacional.

En León, Nicaragua; López y Espinoza (2018), en su investigación sobre “Evaluación del Clima Organizacional de los trabajadores del Área Administrativa en la empresa Farallón Aquaculture de Nicaragua, S.A, ubicada en la carretera León-Poneloya, municipio de León, durante el periodo Septiembre-Diciembre del año 2017”, la investigación es de carácter descriptivo porque se están estudiando aspectos que presenta la Empresa Farallones; el estudio es no experimental porque no se manipularán variables, es de corte transversal porque se recolectan los datos en un espacio dimensional definido y está basada en un enfoque mixto con técnicas cualitativas y cuantitativas. La investigación concluyo que el clima organizacional del área administrativa en la empresa Farallón Aquaculture es muy bueno.

En Matagalpa, Nicaragua; Gutiérrez (2015), en su investigación titulada “El liderazgo de mujeres y hombres en el desarrollo de las MIPYMES del sector Agroindustria de la ciudad de Matagalpa en el año 2014.” La investigación con paradigma transformativo y un tipo de estudio cuantitativo donde se realizaron encuestas y entrevistas para determinar relación entre variables, concluye en que Las formas de liderazgo implementadas por los empresarios y empresarias del sector Agroindustria son de tipo autoritario, Se rechaza la hipótesis sobre que el liderazgo de las mujeres es más efectivo para el desarrollo de las empresas del sector agroindustrial y finalizando la investigación con una propuesta para el fortalecimiento del liderazgo

de las mujeres del sector Agroindustria de la ciudad de Matagalpa se pretende forjar algunas pautas para vigorizar el liderazgo femenino.

1.2. Justificación

En la empresa “Cubas Eléctrica S.A”, sucursal Matagalpa, se observa la diversificación de liderazgo ejercida por los colaboradores, afectando el desempeño laboral de los colaboradores en el área de mantenimiento y desarrollo. Por tanto, la investigación tiene como propósito el estudio del liderazgo transformacional y su relación con el desempeño laboral, para desarrollar un modelo de liderazgo con estrategias que se adaptan a la realidad de la empresa, promoviendo entre los colaboradores un liderazgo que mejore la productividad de los subordinados.

Esta investigación es importante porque se conocerá qué tanta incidencia tiene el liderazgo de los jefes de brigadas en el desempeño laboral de los colaboradores, así mismo, la utilidad de este estudio se centra en el desarrollo de un modelo con estrategias que maximicen el liderazgo transformacional en pro de mejorar el desempeño de los empleados de la empresa “Cubas Eléctrica S.A”. Con el fin de obtener un personal comprometido con la calidad y servicio al cliente.

El resultado de esta investigación beneficiará directamente a los trabajadores porque servirá para medir sus capacidades y conocimientos, a los jefes de brigadas de mantenimiento y desarrollo, porque los ayudará a mejorar las relaciones con su grupo de trabajo, además la empresa podrá reducir gastos operativos por el aumento de la capacidad laboral de los empleados; así mismo, se beneficiará de forma indirecta los usuarios que solicitan los servicios de “Cubas Eléctrica S.A” porque se les brindará un servicio con mejor atención y calidad, otras empresas con servicios afines porque contarán con un modelo de estrategias que maximizará su desempeño laboral, el autor de dicho estudio porque beneficia su desarrollo académico. Además de ser una pauta para continuar con investigaciones de esta índole, al tener que relacionarse directamente con el tema de liderazgo en su desarrollo laboral y profesional.

II. OBJETIVOS

General

Analizar el liderazgo transformacional y su efecto en el desempeño laboral de los colaboradores del área de mantenimiento y desarrollo en la empresa “Cubas Eléctrica S.A”, sucursal Matagalpa, año 2021.

Específicos

1. Determinar el nivel de liderazgo transformacional de los jefes de brigada del área de mantenimiento y desarrollo.
2. Evaluar el desempeño laboral de las brigadas de mantenimiento y desarrollo.
3. Valorar la incidencia del nivel de liderazgo de los jefes de brigada en el desempeño laboral del área de mantenimiento y desarrollo.
4. Proponer un modelo de liderazgo transformacional para la mejora del desempeño laboral del área de mantenimiento y desarrollo.

III. MARCO TEÓRICO

3.1. Descripción del contexto

“Cubas Eléctrica S.A”, es una empresa de origen nacional, Cuenta con una oficina central en la ciudad de Managua, edificio el Águila, Rotonda el Periodista, 300 metros Sur. Tiene nueve sucursales a nivel nacional.

La sucursal en Matagalpa se encuentra ubicada contiguo a entrada base militar sexto comando, sector Waswali abajo, carretera panamericana norte.



Figura 1. Ubicación de empresa “CUBAS Eléctrica S.A.”, Sucursal Matagalpa
Fuente: Google Maps

Inició sus operaciones en el municipio de Matagalpa en el año 2012, inscrita bajo los términos legales. Es de carácter privado, pertenece al sector eléctrico, sus operaciones radican en la comercialización de productos y servicios eléctricos, prestación de servicios de instalaciones y mantenimiento de redes de media y baja tensión, renta de equipo, grúas, realización de proyectos privados, auditorías energéticas y venta al por mayor y al detalle.

Actualmente hay doscientas noventa y seis personas trabajando en la sucursal que se encuentran ubicadas en todo el departamento de Matagalpa y Jinotega.

Cabe destacar que la edad promedio de los colaboradores de mantenimiento y desarrollo es de 29 años, la edad mínima es de 21 años y la máxima de 46 años. Dos edades quedan fuera del diagrama no son significativas. La mayor parte de colaboradores se encuentran entre los 21 y 29 años (figura 2). Lo que significa que se cuenta con personal bastante joven y que la empresa brinda oportunidades a personas sin experiencia, les permite formarse y llegar hasta donde ellos quieran desarrollarse como técnicos.

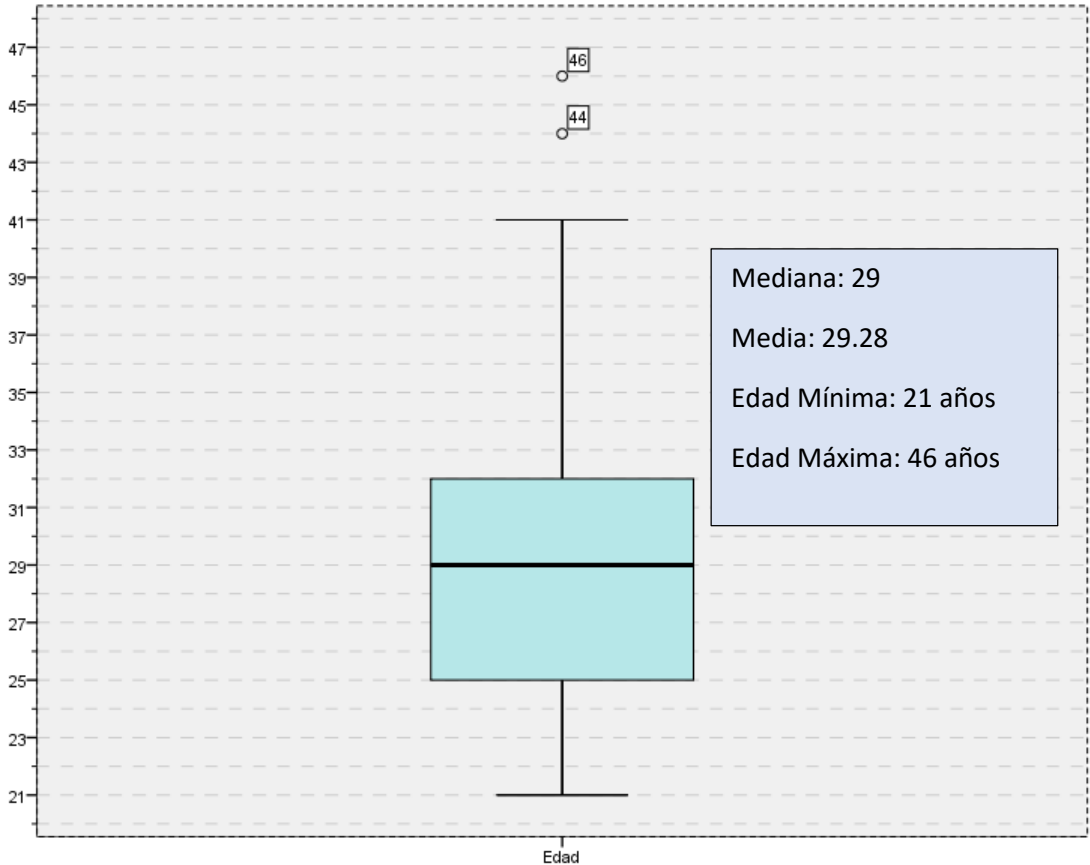


Figura 2. Edades de colaboradores mantenimiento y desarrollo
Fuente: Encuesta aplicada a jefes de brigada y colaboradores

3.1.1. Política de la calidad

Normativa ISO (9001:2015), Es la declaración documentada de la intención y dirección de la empresa en lo que respecta a la gestión de calidad. Está relacionada

con la dirección estratégica de la Organización. enfoque de calidad que se desea tomar para lograr el éxito.

En “Cubas Eléctrica, S.A.” se brinda seguridad, confianza y respuestas oportunas en todos nuestros servicios comprometidos con la calidad, a través del mejoramiento continuo de nuestros procesos, el cumplimiento de los requisitos aplicables y la búsqueda de la satisfacción del cliente.

3.1.2. Misión

Chiavenato, (2009). La misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de esta que se formulan los objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización. Es determinante para que todos los integrantes de la organización tengan una idea clara de los objetivos y el servicio que se brinda.

En “Cubas Eléctrica S.A.” nuestra misión es brindar soluciones eléctricas y otros servicios innovadores, integrales y conexos, con calidad, seguridad y responsabilidad

3.1.3. Visión

Chiavenato, (2009). Expresa que la visión debe proporcionar respuestas a la pregunta: ¿que se quiere crear? La visión es el estado futuro que deseamos para nuestra organización. Por tal motivo es importante saber hasta dónde se desea llegar como empresa, cuál será el alcance y el tiempo en que se quiere lograr.

Nuestra visión es ser líderes en servicios eléctricos y de construcción, con un portafolio amplio de productos y servicios, capaces de brindar soluciones integrales para satisfacer a los clientes más exigentes a través de procesos con altos estándares de calidad, personal con alto nivel de competencia y compromiso y con equipos de alta eficiencia.

3.1.4. Valores corporativos

De acuerdo con Tamayo (1996), los valores organizacionales son definidos como principios o creencias relativas a metas organizacionales deseadas, que orientan la vida de la empresa y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos. De modo que resulta necesario recalcar estos principios en el personal porque es lo que se espera de cada uno de los colaboradores.

- Compromiso con la Calidad en todos nuestros procesos.
- Responsabilidad ante los compromisos con nuestros clientes
- Honestidad en la prestación de nuestros servicios.
- Trabajo en equipo como pilar fundamental para el cumplimiento de nuestros compromisos.
- Lealtad hacia nuestros clientes, proveedores y colaboradores.
- Liderazgo demostrado a través del progreso de la organización y sus colaboradores.

3.1.5. Descriptor de puestos colaboradores mantenimiento y desarrollo

Chiavenato (1993) añade: “la descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y los diferencian de los demás puestos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende”. Es fundamental para la buena organización y cumplimiento de objetivos saber los deberes y obligaciones del puesto de trabajo para dar cumplimiento a las tareas y desarrollar satisfactoriamente las funciones encomendadas.

- **Jefe de brigada**

Garantiza y supervisa la realización de montajes de estructuras eléctricas en media y baja tensión, las maniobras de apertura y cierre de elementos de protección y seccionadoras en frío o en caliente en circuito de distribución, el montaje y desmontaje de bancos de transformadores. La calidad y la seguridad tanto del personal como de las estructuras eléctricas durante su montaje, además la disciplina del personal a su cargo.

- **Liniero**

Realiza montajes de estructuras en media y baja tensión, realizar maniobras de apertura y cierre de cuchillas fusibles o seccionamiento en frío en circuitos de distribución.

- **Ayudante**

Realiza la preparación y crea las condiciones para las instalaciones (postes, retenidas, poda, etc.) es el encargado del traslado de equipos y herramientas, materiales al punto de trabajo además del cuidado del mismo.

3.2. Conceptualización

3.2.1 Líder

Autores como: Sarrate & Hernando (2020), Chiavenato (2009) y Carrasco Esquivel (2006), determinan que el término líder suele atribuirse a una persona que se destaque en cualquier área de la vida, se le considera un guía de dirección, visionario, influyente, una persona recta en su actuar porque encamina a hacer que las demás personas sigan su ejemplo. Por tal razón, en ocasiones es usada de forma inconsciente o sin pensar, sin embargo, su uso es para denominar a personas que destacan en su alrededor, que, por su desarrollo y desenvolvimiento son considerados como líderes.

Maxwell (1996), recalca que un líder se reconoce porque de alguna manera la gente que es su seguidora demuestra consecuentemente tener un mayor rendimiento en áreas laborales e incluso tienden a mejorar aspectos de valores, cultura e incluso cuestiones éticas desde su vida personal.

Siendo todas las aseveraciones anteriores de suma relevancia para esta investigación, ya que enmarcan al líder como una persona que es un guía y que representa un modelo a seguir. Consideraciones que son tomadas en esta investigación para determinar dentro del estudio si efectivamente se ejerce un liderazgo dentro de una empresa.

3.2.2. Liderazgo

La palabra liderazgo, al igual que el líder se usa en diferentes escenarios, denotando grandeza y capacidad a quien se le califica con ella. Para Robbins (2013), Ruiz Cortés (2016) y Chiavenato (2009), el liderazgo ha sido un tema novedoso e importante dentro de las organizaciones, empresas y diferentes ámbitos de vida, se refleja en la habilidad que tiene una persona que al desarrollar con destreza una comunicación asertiva, logra tener una relación entre líder y seguidores e influir en dichas personas, encaminándolas a realizar acciones con metas, mejorando su aptitud, siendo aspectos que toma para definir el liderazgo. Es indispensable en las organizaciones debido a la necesidad de dirección y del alcance de metas definidas. Contratar personas que efectúen liderazgo, proporcionando estabilidad a las organizaciones.

Maxwell (1996), agrega que, el liderazgo fomenta el trabajo en equipo y la construcción de una dinámica social caracterizada por la comprensión, el sentido de ayuda, el compromiso con la tarea y la motivación hacia el logro de metas. Por lo anterior, es necesario el liderazgo como un engranaje dentro de una institución, empresa u organización, para que cada una de las personas que laboran en ella ejecuten sus actividades laborales eficazmente.

El liderazgo no es un tema nuevo, siempre ha existido, pues siempre han existido personas que se han destacado más que otros en distintas actividades, como también hay quienes han influenciado en masas para lograr lo que se han propuesto. El liderazgo lo vemos en diversas áreas de nuestras vidas, desde aspectos familiares, sociales, laborales e inclusive actividades deportivas, concordando con las definiciones antes mencionadas, sobre las cuales enmarcan el liderazgo dentro de las organizaciones. Es por ello, que en esta investigación se retoma el tema del liderazgo dentro de una empresa, debido a que las actividades dentro de la misma destacan por ser colectivas y por tener un jefe o referente al cual seguir, para ejecutar sus actividades laborales.

3.2.3. Tipos de Liderazgo

En épocas contemporáneas se desarrolló el estudio del tipo de liderazgo transaccional y transformacional, sentando las bases de diversos estudios que se realizaron con posterioridad sobre estos tipos de liderazgos. (Ruiz Cortés, 2016). Bass & Avolio (2004), son los pioneros en introducir el liderazgo Laissez-Faire, quienes definen en que consiste.

- **Liderazgo Transaccional**

Ruiz Cortés (2016), menciona que, el liderazgo transaccional está encaminado a verse como una transacción donde existe un costo y un beneficio, en este tipo de liderazgo existe el líder como guía, pero que a la vez necesita dejar claro a sus seguidores el orden jerárquico dentro de la empresa, recordando a sus seguidores quien tiene el poder con el propósito de utilizar la recompensa o sanción en función de su rendimiento.

Al líder transaccional no le es indiferente las necesidades y deseos de sus seguidores, por el contrario, utiliza esta como arma para efectuar sus transacciones de recompensa, reconocimiento y motivación para incentivarlos y hacer que mejoren su productividad. (Robbins & Coulter, 2010).

Partiendo de las concepciones mencionadas con anterioridad, se puede decir, que el liderazgo transaccional parte de características particulares que son considerado como una transacción sea vía recompensa o sanción, en donde el líder utiliza una de las dos vías de acuerdo a las necesidades y deseos de sus seguidores.

- **Liderazgo Laissez-Faire**

El liderazgo Laissez-Faire o bien conocido como dejar hacer, como su nombre lo indica el líder deja que todos hagan lo que les parezca, se podría comparar con el libre albedrío, siempre bajo un referente que sigue siendo el líder. Mendoza & Ortiz (2006).

Este tipo de liderazgo es muy particular en cuanto a su filosofía, porque a simple vista se podría decir que no se ejerce ningún liderazgo, sin embargo, el líder enmarca la creencia de los que tiene a su cargo que tienen la libertad de decidir, pero siempre bajo la responsabilidad del líder, siendo que este modelo consta de que los empleados saben lo que deben de hacer.

- **Liderazgo Transformacional**

El liderazgo transformacional para Chiavenato (2009), tiene que ver en como el líder a través de su liderazgo sumerge a involucrar a sus seguidores a un crecimiento interpersonal, partiendo de sus valores y creencias, a la vez que el crecimiento es mutuo ya que el líder se preocupa en estar en constante estudio, aprendizaje y así poder dar un buen ejemplo a sus seguidores.

De la misma manera Evans y Lindsay (2008), consideran que, en el liderazgo transformacional el líder se involucra con sus seguidores de una manera intrínseca al comprender sus necesidades y aspiraciones, pero que, a la vez utiliza su posición de líder para apoyarlos y proporcionarles las herramientas necesarias en inducción e inspirarlos para lograr un objetivo común, no solo en el ámbito laboral, sino destacando

en diversas áreas de la vida, sirviendo como un mentor para realizar un cambio de manera interna en los seguidores.

Así mismo, se puede observar con las concepciones anteriores el estilo del liderazgo transformacional, a como indica la misma palabra, hace una transformación que genera cambios significativos en la vida de las personas que se proyecta en la organización o empresa, la psicología de este tipo de liderazgo consta en el rediseño de percepciones y valores, cambios de expectativas y aspiraciones que el líder transformacional trata de implantar en cada uno de sus seguidores.

En otras palabras, el líder transformacional agrupa las cualidades positivas de otros estilos de liderazgo. Tiene la capacidad de escuchar, de participar, de motivar, pero también la de guiar y orientar a su equipo. Por tal razón, es que se selecciona este tipo de liderazgo como el más adecuado e idóneo para poder implementar en el campo investigativo que se pretende desarrollar en dicha investigación.

3.2.4. Desempeño

Alles (2017), refiere que, el desempeño de una persona, en cualquier actividad, laboral o no, es el resultado de un conjunto de factores que se pueden agrupar en tres ejes principales: los conocimientos (integrados por conocimientos aprendidos tanto a través de estudios formales como informales), la experiencia práctica y las competencias. De igual forma, para Stoner (1994), el desempeño radica en realizar de manera efectiva y eficiente la realización de una actividad. Por tanto, es la manera en que los colaboradores realizan sus funciones de manera efectiva utilizando los conocimientos adquiridos durante su formación y experiencia.

3.3. Liderazgo Transformacional

Los principios son las bases en la que descansa el mejoramiento del líder, en efectuar de la manera más idónea el liderazgo transformacional, se podría decir que es una guía para desempeñar o desarrollar este tipo de liderazgo.

Burns (1978), explica los principios del liderazgo transformacional, esto tiene que ver con que el líder aprovecha los valores de sus seguidores y les ayudan a ser más motivados, operando a un nivel superior, mencionando entre ellos los siguientes:

- **Innovación**

El entorno de la empresa puede cambiar de muchas maneras. Tiene que estar dispuesto a cambiar con él y también sus empleados. Mientras mejor ellos puedan hacer frente al cambio, más eficaz van a estar en el cumplimiento de metas de la compañía. Esto es hacer frente a la resistencia al cambio, ya que constantemente habrá innovación tecnológica que es influenciada por la globalización y es una variable que se debe tener en cuenta para el crecimiento personal y laboral.

- **Sencillez**

Los líderes de transformación deben mantenerlo simple. Para que unas personas funcionen como un líder transformador, necesita dar respuestas claras de fácil comprensión. Idealmente, su respuesta debe estar encaminadas a los objetivos inmediatos, sino que debe capturar la visión de todo un proyecto grande y poder transmitirlo de manera sencilla a los demás.

- **Movilización**

La movilización de tus tropas, voluntarios o empleados, significa implementarles con la confianza de que pueden hacer el trabajo. Esto requiere, a su vez, el hacerle ver a los seguidores que tienen las habilidades necesarias y entrenarlos para que puedan hacer una contribución real a la organización y como tal a la misión.

- **Preparación**

Como líder, debe estar preparado para cualquier desafío que enfrenta la organización. Para ser el mejor líder, hay que realizar transformaciones internas. Compromiso a aprender constantemente y entrenar para ser mejor de lo que es.

- **Facilitación**

Si los subordinados o seguidores poseen poco conocimiento sobre algo que necesitan saber, es responsabilidad del líder les ayude a aprender. Si ellos no tienen las habilidades que necesitan, organizar cursos de capacitación para ellos. Para ser un verdadero líder transformador, necesita hacerlo tan fácil como sea posible para cumplir con su misión.

- **Determinación**

El liderazgo no siempre es fácil. El liderazgo transformacional puede ser aún más difícil porque los objetivos son mucho más altos, lo que hace que sea más fácil quedarte corto, deprimirte, dudar y contemplar darte por vencido. Un verdadero líder transformacional tiene que encontrar la fuerza interior para seguir adelante, no importa lo que sea.

3.3.1. Dimensiones del Liderazgo Transformacional

Las dimensiones son las áreas en las que el líder debe ocuparse en fomentar a sus seguidores a realizar. (Mendoza & Ortiz, 2006). De igual manera para Bass y Avolio (1997), en su modelo de investigación sobre el liderazgo transformacional también destaca dimensiones en las que el líder influye para desarrollar en sus seguidores; estos autores clasifican las dimensiones como estimulación intelectual, consideración individualizada, motivación e inspiración y la influencia idealizada o carisma.

- **Estimulación intelectual**

En esta área el líder fomenta intensamente que sus seguidores utilicen su creatividad, alienta a indagar nuevas formas de realizar las cosas y persigue nuevas ocasiones en favor de la empresa, siempre tratando de sacar lo mejor de cada persona.

- **Consideración individualizada**

Sostiene formas de comunicación con sus discípulos en forma personal o colectiva. El líder es un escucha activa y es un comunicador fuerte. Se preocupa por la ayuda, la simpatía y proporcionar retos y oportunidades. Se interesa porque los seguidores se desarrollen profesionalmente y hagan carrera en la organización, alentando a la superación personal como laboral, instando a que seguir escalando en su vida profesional.

- **Motivación e inspiración**

El líder motiva, premia, felicita a los integrantes de la organización con el propósito de alcanzar en ellos un desempeño laboral superior, lograr esfuerzos adicionales y convencer a sus discípulos de sus habilidades. Crea la aptitud para el cambio y anima un amplio rango de intereses. Siempre espera el mejor esfuerzo de sus seguidores, ya que el líder espera resultados al proporcionar a sus seguidores las herramientas emocionales para alcanzar las metas dentro de la institución.

- **Influencia idealizada o carisma**

Es muy importante, por cuanto tiene un sentido de intención. Los líderes seductores, son percibidos por los seguidores como seres de un alto grado de ética, convicción y honestidad. Se comprometen totalmente con la organización y siempre destaca su presencia en las actividades, colocándose adelante cuando hay crisis o celebrando el triunfo con su gente.

Cada una de estas dimensiones son necesarias, tanto, para el crecimiento del líder en su desarrollo del liderazgo, como para sus seguidores en el crecimiento personal y desarrollo laboral, al influir en efectuar sus actividades con desempeño en sus jornadas laborales.

Convertirse en un líder transformacional no es una tarea sencilla, especialmente si no posees las habilidades básicas necesarias. No obstante, esto no significa que no puedas desarrollar las capacidades y aptitudes que se necesita para poner en práctica este estilo de liderazgo. Es más, una de las capacidades que destacan en estos líderes es que tienen metas claras, al igual que una visión exacta de lo que desean y luchan por ello.

3.3.2. Características del líder transformacional

Cruz Ávila & Rodea Velázquez (2014), mencionan las características de un líder, enmarcando las actitudes y aptitudes que posee o efectúa dicha persona, estas pueden ser de manera empírica o proporcionada a través de estudios, por ello siempre existe la polémica si el líder nace o se crea; entre ellas se encuentran:

- **Creatividad**

Este es un elemento clave del líder transformacional. Hackman y Johnson (1991), consideran que los líderes transformacionales deben innovar y dar nuevas orientaciones a los problemas o situaciones, es decir en lugar de enfocarse en el problema crear opciones, ver soluciones.

- **Interactividad**

Hackman y Johnson (1991), manifiestan que para un líder es indispensable ser interactivo, ya que consigue mejores resultados que otro que no lo es. Esto conlleva a que el líder conoce las necesidades de sus colaboradores, teniendo una postura abierta a participación y de comunicación con los mismos, permitiendo que el líder

conozca más de sus colaboradores de manera personal y no solo laboral, pero que a la vez le permite influir en ellos en el cumplimiento de metas en sus actividades laborales.

- **Comunicación**

Un líder transformacional efectivo debe tener competencias en comunicación, así como saber comprender y adaptarse a los distintos niveles sociales de su organización, conociendo el nivel intelectual de sus seguidores para comunicarse con ellos de manera clara y que puedan comprender sus indicaciones.

- **Visión**

Un líder efectivo comunica y hace partícipes a sus colaboradores de la visión, puede que esta sea la característica más importante de un líder transformacional. En el abordaje que realiza Bennis y Nanus (1985), sobre el liderazgo, consideran que el líder transformacional debe crear una visión compartida con sus colaboradores, además, dicen que los líderes no deben hablar nada más de la visión, sino que deben establecer la visión tanto para los individuos como para la organización y esto ayuda a que tanto el líder como los seguidores se complementen al tener todos los mismos propósitos a cumplir.

- **Conocer el Empowerment**

Se considera como una herramienta de gestión indispensable para lograr altos niveles de implicación y de satisfacción. Este consiste en liberar al personal de los controles rígidos establecidos en una organización, dándole la libertad para asumir las responsabilidades de sus propios beneficios para la organización y los clientes (internos y/o externos). Si no existiesen líderes que fomentasen la responsabilidad y el poder entre sus colaboradores, está claro que nunca se podría dar un desarrollo pleno del potencial de nuestros colaboradores. Permitiéndole al líder trabajar desde el

interior de sus seguidores para lograr que interioricen su compromiso para con la empresa.

- **Pasión**

El líder transformacional tiene que demostrar pasión con su misión y con las personas. La pasión es esencial por los grandes cometidos; sin pasión la dirección y la misión son muy efímeras. A la vez que la pasión permite que los seguidores se enamoren al ver al líder realizar las actividades de una manera anímica, haciéndolas placenteras y no de manera obligatoria.

- **Ética**

Los líderes deben ser éticos en cualquiera de las situaciones a las que se ven sometidos. Sus niveles de moralidad, tanto a la hora de conseguir los objetivos como a la hora de tomar decisiones, han de ser muy elevados, especialmente cuando repercute en las personas. Siendo esta área muy delicada ya que al ser referentes por ser líderes deben de tener en cuenta que sus actos reflejan más que sus palabras y por la misma razón es que deben de tener cuidado con la ética que reflejan.

- **Prestigio**

La imagen y el prestigio que tienen sus colaboradores de él es muy positiva. Esto es como consecuencia, de la credibilidad e integridad demostrada con sus acciones, así como por saber transmitir entusiasmo y confianza a sus colaboradores, siendo que el líder es un ejemplo a seguir y es visto así por sus seguidores.

- **Orientación hacia las personas**

Considera importante las diferencias individuales y por supuesto, actúa en consecuencia, se preocupa por conocer las necesidades y objetivos individuales de

sus colaboradores. Su misión es aunar los objetivos individuales de cada colaborador con los objetivos organizacionales.

- **Desarrollo de los colaboradores**

El líder facilita y apoya el desarrollo de los colaboradores es un objetivo clave, al que debe dedicar especial atención.

- **Formación y asesoramiento de los colaboradores**

Los líderes transformacionales dejan de ser supervisores, para pasar a ser formadores, facilitadores y asesores. Para poder realizar esa función con calidad y el prestigio necesario, deberán actualizarse y formarse de manera continua.

Cada una de estas características se concatenan, ya que es imperioso para efectuar el liderazgo perfeccionar estas actitudes y aptitudes de manera constante, todo siempre enmarcado a ser el mejor líder al efectuar su labor, tanto con sus seguidores o personas que tiene a cargo, como para así mismo, por tener la responsabilidad de explotar las habilidades de su equipo y sacar lo mejor de cada uno al liderarlo.

Para Mendoza & Ortiz (2006), es inminente que todo líder se capacite constantemente, ya que es difícil dominar todas las características para efectuar el trabajo del liderazgo, estas se pulen tanto a través del estudio como la práctica.

Es necesario destacar que en esta investigación se hace énfasis en el liderazgo transformacional, por el enfoque de la misma. Este tipo de liderazgo no solo se enfoca en el cumplimiento de la meta a través de una cierta manipulación de los seguidores, este liderazgo se enfoca a la persona, trabajando desde sus valores, costumbres, actitudes, logrando un cambio desde los ideales de la persona, para que esta los proyecte y efectúe a través de la práctica en todos los aspectos de su vida,

tratando de enmarcar el liderazgo en el área laboral para destacar a sus colaboradores en la eficiencia de sus actividades laborales.

3.4. Desempeño Laboral

Según Araujo y Guerra (2007), el desempeño laboral es un tema que inducen todas las organizaciones o centros de trabajo, para enmarcarle al trabajador que deben de laborar de la manera más viable sus actividades, con el propósito de cumplir sus metas en tiempo y forma, sin muchos costos o recursos, siendo estas variables que toma en consideración un empleador para definir si un trabajador es eficaz en su desempeño laboral.

De igual manera, Rojas (2007), destaca que el desempeño laboral es ejercido por los miembros de las organizaciones o instituciones que trabajan para alcanzar una meta en común, realizando cada una de las actividades de manera individual pero que, a la vez, es un conjunto para alcanzar el objetivo mutuo, a través de la eficacia, eficiencia y efectividad.

Teniendo en cuenta lo anterior, el desempeño laboral es la manera en que los colaboradores realizan sus actividades previamente definidas en su descriptor de puesto de manera eficientes tomando en cuenta factores adicionales.

3.4.1. Dimensiones del Desempeño Laboral

Según Cruz Ávila & Rodea Velázquez (2014), recalcan que el desempeño laboral tiene áreas particulares, como son las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización, para desarrollar comportamientos que pueden influir en los resultados y cambios imprevistos que se están dando en las organizaciones.

Las dimensiones del desempeño laboral según Barriga Velásquez & Retamoso Chullo (2019), manifiestan una división entre los factores actitudinales y operativos, el

primero se dirige a las características personales y el segundo en concordancia a características encaminadas a la realización de sus actividades laborales, entre ellos se destaca:

3.4.1.1. Factores Actitudinales

Para Barriga Velásquez & Retamoso Chullo (2019), exponen que los factores actitudinales engloban características que se retoman del interior de una persona, a ciertos valores que nos inculcan desde nos van formando tanto dentro como fuera del hogar, entre estos factores se destacan.

- **La disciplina**

Se conoce como disciplina a la capacidad que puede ser desarrollada por cualquier persona, involucrando una actuación ordenada y perseverante, para obtener un fin determinado. En referencia al ámbito laboral son acciones que tienen como propósito asegurar el comportamiento y desempeño de los trabajadores se ajusten a los lineamientos conductuales de la empresa, se puede dar como ejemplo la puntualidad.

- **La actitud cooperativa**

Pone énfasis en los puntos de convergencia dentro de un grupo o en una relación, para crear solidaridad y compañerismo. Cuando cooperamos, reconociendo la dignidad de cada ser humano y la contribución que tiene para dar, nuestro poder personal se transforma en servicio para el bien de todos a nuestro alrededor.

- **La iniciativa**

Hace referencia a la actitud por la cual una persona decide hacer algo esperando obtener algún resultado específico a partir de ello. La iniciativa puede ser entendida como un elemento, así como también puede ser entendida como una actitud

o forma de actuar en la vida. Este elemento es muy perceptivo dentro del ámbito laboral ya que destaca a un buen trabajador.

- **La responsabilidad**

Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. Este valor es tomado en cuenta desde la contratación del personal como a lo largo del plano de la relación laboral, debido al crecimiento laboral dentro de una empresa al hablar de los ascensos.

- **Habilidad de seguridad**

Capacidad de aprender y realizar una actividad, la persona está debidamente capacitada para cualquier tipo de riesgo, en especial el área que conlleva riesgos en la realización de sus actividades es de vital importancia mantener las medidas de seguridad.

- **Discreción**

Práctica mediante la cual cierto tipo de información es mantenida en secreto o transmitida de manera prudente y cautelosa. Es un elemento de gran importancia estableciendo vínculos de confianza entre el personal sobre todo cuando se tiene cargos que requiere manejar información importante.

- **Presentación personal**

Aspecto con el cual se presenta una persona, a partir de su aspecto los demás juzgarán a esa persona, esto siempre se establece dentro de los centros laborales ya que el personal es el reflejo de la empresa.

- **Interés**

Sentimiento que surge de la persona a realizar algún tipo de actividad que le importe.

- **Creatividad**

Factor importante para el desarrollo de diversas actividades, es la capacidad de ver nuevas posibilidades y hacer algo al respecto, ver una situación desde diversas perspectivas.

- **Capacidad de realización**

Trazarse metas es mucho más que manifestar intenciones o propósitos, una meta se planea con cuidado para llegar a ella. No solo se trata de desear algo, sino de proyectar cómo conseguirlo. La Persona es capaz de desarrollar una visión clara de sus metas, saber qué quiere, es importante para administrar su tiempo y actividades.

- **Orientación al cliente**

Supone el deseo de satisfacer a los clientes con un compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas, teniendo en cuenta, entre otras, las variables de respeto, amabilidad, calidad, oportunidad y excelencia.

- **Adaptabilidad**

Capacidad para adaptarse a los distintos ambientes, roles, situaciones manteniendo la eficacia. Capacidad para aceptar situaciones laborales bajo presión y adaptarse a ellas en forma productiva, desarrollarse en diversas áreas, esto conlleva a salir de la zona de confort.

- **Comunicación**

Capacidad para expresarse y transmitir información en forma concisa clara y oportuna. La persona dialoga en forma constructiva, escuchando activamente a los demás.

- **Asimilación**

Muestra la capacidad de superación personal que todo individuo tiene gracias a la inteligencia y a la voluntad, facultad que le permite a una persona adaptarse al cambio. Siendo el modo por el cual las personas ingresan nuevos elementos a sus esquemas mentales preexistentes, explicando el crecimiento o cambio cuantitativo de este.

- **Eficiencia**

Mide la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos.

- **Proactividad**

Libertad de escoger la actitud frente a las diferentes situaciones que se deben enfrentar en la vida.

- **Ética**

Conducta del hombre frente a la responsabilidad que éste tiene ante los ojos de otros hombres. Es decir, sobre lo que otros esperan de su actuación. Y que esta actuación, es cultivada por este mismo, durante el aprendizaje de un arte, oficio, profesión o de cualquier situación ante la cual él se encuentra y espera no sentirse irresponsable, ya que conoce las consecuencias de no actuar bajo dicha ética.

De modo que, todos los valores mencionados con anterioridad representan una parte de los factores que se deben de tomar en consideración para el desempeño laboral de un trabajador, ya que estos forman parte de la integridad que posee el trabajador y que a su vez se proyecta en sus diferentes áreas de trabajo. Es, por consiguiente, que se retoman estos factores actitudinales en la investigación, siendo estos partes de las actitudes que determinan a un buen trabajador.

3.4.1.2. Factores Operativos

Los factores operativos, según Barriga Velásquez & Retamoso Chullo (2019), son característicos de las actividades que son directas a la relación laboral, aspectos que debe de manejar todo trabajador, entre las características que engloban son:

- **Conocimiento del trabajo**

Se desarrolla cuando la persona desempeña una labor según su experiencia en un campo determinado utilizándolo como un recurso positivo para la empresa. Este campo es primordial para realizar las actividades que le competen al trabajador con eficacia.

- **Calidad**

La calidad dependerá del nivel de satisfacción o conformidad del cliente, siendo el resultado de un esfuerzo arduo de forma eficaz para poder satisfacer el deseo del consumidor.

- **Trabajo en equipo**

Están formados por personas, que aportan al equipo la experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc., que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan. Las personas tienen un conjunto de necesidades y objetivos que buscan satisfacer, una de las claves del buen funcionamiento de un equipo de trabajo es que

las metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo, a la vez que impere las necesidades de la empresa.

- **Liderazgo**

Proceso de influir en las personas para conducir sus esfuerzos hacia la obtención de una meta o metas específicas. Por tanto, podemos indicar que el desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña.

- **Compromiso con la excelencia**

Sugiere ideas a implementar, tendientes a la mejora continua de los procesos, con un trabajo diario y constante. Busca soluciones que va más allá de lo que el cliente espera, siempre queriendo romper los límites en lo bueno por lo excelente, esta lucha es constante porque siempre se puede mejorar las diversas áreas.

- **Experiencia conocimiento funcional – técnico**

Grado en que aplica el nivel de conocimientos técnicos- profesionales adquiridos formalmente o mediante la experiencia. Incluye dominio de procedimientos de trabajo manejo de sistemas informativos y herramientas necesarias para el cargo.

Tomando en consideración las dimensiones del desempeño laboral que se abordan con anterioridad, cada una de ellas enmarcan un escenario en donde el trabajador debe abordar cada área desde aspectos de su vida personal como laboral; siendo necesario que el trabajador haga conciencia de cada dimensión y ponerlas en práctica a la hora de ejecutar sus tareas de manera eficaz, logrando los objetivos que la empresa desea, para que el empleador pueda definirlo como un buen desempeño laboral.

Por tanto, en la investigación se toma como referencia cada uno de los factores operativos que son necesarios para determinar el desempeño laboral de cada uno de los colaboradores.

3.5. Factores que influyen en el desempeño laboral

A lo largo de este trabajo se ha abordado el tema del desempeño laboral, destacando las características y dimensiones que envuelven a un trabajador a efectuar sus tareas de manera óptima, desde la instancia de lo que debe de poseer como trabajador, sin embargo, es necesario destacar factores que influyen de manera directa a que el desempeño laboral de un trabajador se vea afectado, en esta perspectiva se ve involucrado el papel que desarrolla el empleador.

Para Quintero, Africano & Faria (2008), los factores que se correlacionan y que inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, destaca la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

- **Satisfacción del trabajo**

Con respecto a la satisfacción del trabajo, Davis y Newstrom (1991), plantean que la satisfacción hace referencia a un conjunto de sentimientos que el trabajador siente de manera favorables con los que el empleado percibe su trabajo, ya que se manifiestan en determinadas actitudes laborales, es decir que si un trabajador está satisfecho se reflejara en su desempeño.

- **Autoestima**

La Autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo trabajo.

- **Trabajo en Equipo**

Según Quintero, Africano & Faria (2008), el trabajo en equipo es un área de tratar con importancia dentro de las empresas, ya que depende de que sus trabajadores conecten y sus fines se encaminen a efectuar el objetivo de la empresa, a la vez que se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones como como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento de liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes.

- **Capacitación de trabajador**

El proceso de formación que debe de tener todo trabajador, facilitara el éxito de sus funciones y a su vez debe ser implementado por el área de recursos humanos con el objetivo de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible dentro de la empresa o institución, de ahí parte la importancia de que un trabajador sea motivado a adquirir nuevos conocimientos o a reforzar los ya obtenidos. Quintero, Africano & Faria (2008).

Para Chiavenato (2000), el desempeño laboral de un trabajador va de la mano con el deber del empleador. Asimismo, Hellriegel, Jackson & Slom (2009), afirman que el empleador es quien debe velar por crear óptimas condiciones al trabajador, para que este concrete sus actividades de manera eficiente, haciendo referencia no solo a los aspectos materiales del lugar de trabajo, por el contrario, hay aspectos más relevantes que son de interés del empleador hacia la construcción personal de su trabajador, esto lo logra a través de la formación constante que le brinde a su personal.

Según Robbins (2013), el incentivo o reconocimiento de la labor que realiza el trabajador que se destaca en sus actividades, son factores que conllevan a que el trabajador se sienta satisfecho, aumentando su autoestima y propicie a la vez un buen ambiente laboral.

De tal manera, se puede decir que el desempeño laboral puede ser influenciado por factores determinantes que derivan del empleador directamente y que no solo parte del trabajador como tal, muchas personas se sentirán identificadas al dar lectura a estos aspectos, ya que a veces la satisfacción como trabajador depende mucho del empleador, del entorno en donde se desarrolle la actividad laboral.

3.5.1. Evaluación de Desempeño

Alles (2017), afirma que la evaluación de desempeño es un método de evaluación de la gestión de las personas. Sin embargo, los jefes evalúan a sus colaboradores de manera cotidiana y muchos de ellos asumen este rol con un enfoque altamente positivo.

Un proceso de evaluación de desempeño llevado a cabo con un enfoque de ganar-ganar es positivo para todos sus participantes: colaborador, jefe, jefe del jefe, ya que es un proceso que mejora el clima laboral, los índices de rotación y la calidad de vida de las personas.

Para poder determinar si un trabajador es eficiente o realiza un buen desempeño laboral es necesario evaluarlo, de aquí parte la necesidad de las empresas u organización en realizar evaluaciones constantes a su personal con el propósito de evaluar el desempeño laboral de sus trabajadores, a la vez que les permite observar las debilidades de los mismos para así buscar que fortalezcan esas áreas. (Alles, 2017).

La evaluación de desempeño se ha visto como una herramienta a temer, esto se debe a que se ha visto de forma negativa, para medir el desempeño de un trabajador, pero esta no debe verse de tal forma, sino de manera en que se muestra las deficiencias que existen en un área laboral y que se deben mejorar. La evaluación de desempeño permite observar las debilidades de un trabajador, proporcionando al empleador las pautas para influir ya sea de manera directa o indirecta en su trabajador en pro de mejora. Viéndose así desde esta perspectiva en el abordaje de esta investigación.

3.6. Efectos del Liderazgo Transformacional en el desempeño laboral

El liderazgo transformacional se encuentra presente en todo tipo de organización, Avolio & Bass (2004), resaltan la relevancia del tema de liderazgo transformacional en las institución, organización o empresas sea pública o privada, porque en cada una se utiliza para elevar el potencial de sus seguidores, colaboradores o subordinados, siempre encaminando a explotar el desempeño laboral de todos.

A pesar de la relevancia que ha tomado este tema, es escaso encontrar investigaciones direccionadas en cuando al tema del liderazgo transformacional en función al desempeño laboral, ya que debido a que es un tema nuevo del cual se habla, se encuentran investigaciones en su gran mayoría encaminadas a los tipos de liderazgo y sus efectos o incidencias, sin embargo, en esta investigación se tomaron en cuenta las investigaciones que de alguna manera se correlacionaban con la misma.

Para Pérez (2010), el liderazgo transformacional no le resta valor al liderazgo transaccional, sino que aumenta el impacto positivo que tiene sobre indicadores de desempeño.

El estilo de liderazgo más eficaz para la administración pública es el liderazgo transformacional, seguido del transaccional y después el pasivo-evasivo, justificando que el patrón jerárquico tiene estrecha relación en las variables de estilos de liderazgo e indicadores de desempeño, de igual manera lo hace con las variables de efecto aumentativo del estilo transformacional sobre el transaccional, así lo afirma Pérez (2010), en un estudio realizado a empresa de transporte público.

El ejercicio del liderazgo transformacional, para Mendoza & Ortiz (2006), muestran que tiene un mayor número de seguidores que a su vez mostraban un alto desempeño, en comparación con otros líderes. El ejercicio del liderazgo transformacional se traduce en los seguidores, en un sentimiento de confianza hacia los líderes y un mayor nivel de compromiso con la organización, dando como resultado

una mejora en el desempeño de los seguidores, así lo aseguran Howell & Costley (2001), en un estudio realizado de Investigaciones sobre líderes en los sectores de distribución e industria petroquímica.

Asimismo, Mendoza & Ortiz (2006), hacen reflexiones finales que expresan que liderazgo transformacional hace un impacto favorable en las reacciones emocionales y psicológicas de los miembros de la organización, a través de las dimensiones de estímulo intelectual, reconocimiento individual, motivación e inspiración y carisma, y que a su vez produce simultáneamente mejoras en el desempeño de las personas y el grupo.

Es de mucha importancia mencionar, que los líderes que rápidamente se adaptan a la variedad de requerimientos organizacionales y contextos, es posible maximizar su eficacia y efectividad, desarrollando las características y dimensiones del liderazgo transformacional, pueden influir en el desempeño laboral de los trabajadores a su cargo, lo que a su vez se quiere demostrar en esta investigación, siendo el objetivo principal el analizar el liderazgo transformacional y su efecto en el desempeño laboral de los colaboradores del área de mantenimiento y desarrollo de la empresa "Cubas Eléctrica S.A.".

IV. HIPÓTESIS

Un modelo de liderazgo transformacional, podría mejorar el desempeño laboral de los colaboradores del área de mantenimiento y desarrollo en la empresa “Cubas Eléctrica S.A”, sucursal Matagalpa, en la medida que este disminuya el efecto negativo del actual liderazgo, siempre y cuando las brigadas y jefes de brigadas contribuyan de forma óptima en la implementación de las estrategias orientadas.

V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivos Específicos	Variable Conceptual	Subvariables, o Dimensiones	Variable Operativa Indicador	Técnicas de Recolección de Datos e Información y Actores Participantes			
				Encuesta	Entrevista	Grupo Focal	Análisis documental
<u>Objetivo específico 1.</u> Determinar el nivel de liderazgo transformacional de los jefes de brigada del área de mantenimiento y desarrollo.	1. Liderazgo transformacional	1.1 Dimensiones del liderazgo transformacional	1.1.1 Estimulación Intelectual 1.1.2 Consideración Individualizada 1.1.3 Motivación Inspiraciones 1.1.4 Influencia Idealizada Atribuida	X		X	

<p><u>Objetivo específico 2.</u> Evaluar el desempeño laboral de las brigadas de mantenimiento y desarrollo.</p>	<p>2. Desempeño Laboral</p>	<p>2.1 Factores actitudinales</p> <p>2.2 Factores operativos</p>	<p>2.1.1 Orientación al cliente 2.1.2 Ética 2.1.3 Eficiencia 2.1.4 Proactividad 2.1.5 Iniciativa 2.1.6 Comunicación 2.1.7 Flexibilidad y adaptabilidad 2.1.8 Capacidad de Asimilación 2.1.9 Responsabilidad 2.2.1 Cumplimiento de políticas y procedimientos organizacionales 2.2.2 Trabajo en equipo 2.2.3 conocimiento técnico</p>	<p>X</p>			
<p><u>Objetivo específico 3.</u> Valorar la incidencia del nivel de liderazgo de los jefes de brigada en el desempeño laboral del área</p>	<p>Relaciones de correlación de Tau-c de Kendall</p>		<p>Se relacionarán las variables operativas necesarias que ya fueron identificadas para el objetivo 1 y 2</p>				

de mantenimiento y desarrollo.							
--------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1. Tipo de Estudio

6.1.1. Por su diseño

“Los diseños no experimentales es el estudio que se realiza sin la manipulación de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 152)

La investigación es no experimental, debido a que cada actividad que se realizó para determinar el nivel de liderazgo transformacional, fueron dirigidos a los jefes de brigadas y colaboradores del área de mantenimiento y desarrollo, desarrollándose en su campo laboral, con el propósito de observar el estado más natural de cada uno en su ámbito laboral.

6.1.2. Por su enfoque filosófico

“El enfoque cuantitativo, utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 4).

“El enfoque cualitativo puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 9)

La investigación es cuantitativa con elementos cualitativos, es cuantitativa debido a que se utilizaron herramientas como la encuesta, los datos fueron procesados estadísticamente en el estudio, siendo utilizados como fundamentos para demostrar que un modelo de liderazgo podría mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa “Cubas Eléctrica S.A”, en la medida que este disminuya el efecto negativo del actual liderazgo transformacional.

Los elementos cualitativos se formaron partiendo de la observación, experiencias y entrevistas sobre el contexto natural y actual del liderazgo transformacional que poseían los jefes de brigadas, además de su efecto en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa. Analizando este fenómeno, para proponer un modelo que contribuya a la implementación de estrategias que mejoren el desempeño laboral a través del liderazgo transformacional.

6.1.3. Por su nivel de profundidad

Hernández, Fernández, & Baptista (2014), en su libro sobre la metodología de la investigación abordan cuatro niveles de profundidad en las que se pueden desarrollar las investigaciones, sin embargo, para este trabajo se hace énfasis en tres, la investigación exploratoria, descriptiva y explicativa; cada una posee características que permiten que el investigador determine consecuentemente la profundidad de su investigación, por tanto, la primera consiste en querer indagar aquellos temas que no son muy estudiados, que son nuevos y desconocidos, la segunda se centra en la descripción de fenómenos obteniendo la mayor cantidad de información de manera independiente que con posterioridad conceptualiza y la tercera consiste en desarrollar una explicación sobre causa y efecto de una variable sobre otra.

Por tanto, la investigación tiene un nivel exploratorio en cuanto el tema de liderazgo transformacional, ya que es un tema novedoso del que existe poca información, la que se utilizó de antecedente, sin embargo, al área que se enmarca como lo es la eficacia en el desempeño laboral también es un área poco estudiada. Toma el nivel descriptivo cuando en el estudio se describió el contexto natural en que se manifiesta el liderazgo transformacional partiendo de entrevistas y experiencias tomadas de los jefes de brigadas y colaboradores y así valorar la incidencia en la eficacia del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa “Cubas Eléctrica S.A”. Posteriormente se vuelve explicativa, al hacer una valoración de la incidencia del nivel de liderazgo de los jefes de brigada en el desempeño laboral de los trabajadores de un área de la empresa y así establecer el efecto del liderazgo transformacional en

el desempeño laboral de los colaboradores en el área de mantenimiento y desarrollo la empresa.

6.1.4. Según en tiempo de ocurrencia de los hechos

“Los criterios de prospectivo o retrospectivo, se refieren principalmente al planteamiento de la dirección en el tiempo del estudio, progresiva (hacia delante) o regresiva (hacia atrás) en el tiempo desde el momento en que se inicia el estudio” (Veiga, Díez, & Zimmermann, 2008, p. 81-88)

Este estudio según su tiempo es prospectivo, debido a que se tomaron datos del desempeño laboral de los colaboradores a medida que fueron sucediendo.

6.1.5. Según el periodo o secuencia de estudio

Según Hernández, Fernández, & Baptista, (2014), los diseños de investigación pueden clasificarse por el periodo en que se desarrollarán, en el cual se encuentran el transversal o longitudinal, cada uno denota su utilidad siendo el primero el que se utiliza para aquellas investigaciones que dirigen su estudio en obtener su información en un momento o periodo determinado y el segundo toma como referencia el tiempo en pautas para ir evidenciando cambios en fenómenos que son sometidos a cambios a través de una variable.

Esta investigación es de corte transversal porque se recopilamos los datos necesarios en un mismo periodo de tiempo, el cual fue el cuarto trimestre del año 2021.

6.1.6. Según el análisis y alcance de resultados

“Los estudios analíticos contarían con un diseño que permitirán hacer el seguimiento dentro de un proceso evolutivo natural, desde la aparición de los hipotéticos factores causales hasta que culmine con la aparición del supuesto efecto” (Veiga, Díez, & Zimmermann, 2008)

La investigación es analítica, ya que se aplicaron pruebas estadísticas para analizar la incidencia del nivel de liderazgo de los jefes de brigadas en el desempeño laboral de los colaboradores de mantenimiento y desarrollo de la empresa. Siendo a la vez predictivo porque se propone un modelo de liderazgo transformacional donde se asegura que el mismo podría mejorar el desempeño laboral del área de mantenimiento y desarrollo, de la empresa “Cubas Eléctrica S.A”.

6.2. Área de estudio

El presente estudio se realizará en el departamento de Matagalpa, municipio Matagalpa, en la empresa “Cubas Eléctrica S.A”, en el área de mantenimiento y desarrollo.

El estudio de esta investigación pertenece al módulo de Administración Funcional, el cual estudia las siguientes áreas: Cambio organizacional, comportamiento organizacional, control de gestión, cultura corporativa, diseño organizacional, ética empresarial, gerencia del conocimiento, innovación, liderazgo y sistemas de información gerencial.

6.3. Universo y muestra

En esta investigación la población la constituyen 7 jefes de brigadas, 26 colaboradores del área de mantenimiento y 20 colaboradores del área de desarrollo para una población total de 53 colaboradores de la empresa “Cubas Eléctrica S.A”.

Se tomará como muestra la población total, debido a que es pequeña y se tiene contacto con todos, a la vez que se tendría un menor margen de error en los resultados.

6.4. Métodos, técnicas e instrumentos para la recopilación de datos

6.4.1. Paradigmas de la investigación

“El paradigma socio-crítico, sostiene que la tarea del investigador es el análisis de transformaciones sociales hasta el ofrecimiento de respuestas a los problemas derivados de estos”. (Gómez, 2010, p. 13).

Este estudio apunta a la aplicación del paradigma socio crítico, porque su finalidad principal es la mejora del desempeño laboral de los colaboradores, objetivo que solo se podría mejorar con el cambio de actitud del personal, a través de la aplicación de un modelo de liderazgo transformacional, el cual es propuesto en este estudio.

6.4.2. Técnicas Cuantitativas

Según Hernández, Fernández, & Baptista, (2014), la recolección de datos cuantitativos posee mayor estructuración, utilizando en este estudio la encuesta como instrumento de recolección cuantitativa, retomando los parámetros que posee, para dar credibilidad y firmeza a los datos que son los que respaldarán el fundamento teórico de la investigación.

La técnica que se utilizó en este estudio investigativo fue la encuesta. Se realizó una encuesta para medir el nivel de liderazgo transformacional (anexos 1 y 2), se dirigió a los colaboradores y los jefes de brigada, con el objetivo de obtener datos que mostrarán los distintos niveles de liderazgo que posee los jefes de brigadas, utilizándose la Escala de Likert como elemento para medir las actitudes, una vez que se realizó dicho test las respuestas se transfirieron a la base de datos, para su análisis mediante el programa SPSS Statistics V. 25.

Se aplicó una segunda encuesta para medir el desempeño laboral (anexo 3), se dirigió a los jefes de brigadas a través de una evaluación de desempeño

estandarizada que posee la empresa “Cubas Eléctrica S.A.”, utilizándose la Escala de Likert como instrumento de medición, una vez que se realizó dicho test las respuestas se transfirieron a la base de datos que se realizó a través del programa del SPSS Statistics V. 25 para su respectivo análisis.

6.4.3. Técnicas Cualitativas

Según Hernández, Fernández, & Baptista, (2014), la recolección de datos cualitativos difiere con la técnica cuantitativa, ya que no posee una estructuración lineal, el proceso es iterativo, realizándose la actividad de recolección y análisis de datos casi paralela.

Las técnicas cualitativas utilizadas fueron un grupo focal dirigido a los jefes de brigadas (anexo 4), conformado por siete personas, donde se dieron a conocer fortalezas, oportunidades, deficiencias y amenazas encontradas en su liderazgo, lo que permitió el análisis de cómo mejorar aquellas situaciones donde ellos incidieron negativamente en el desempeño laboral de sus colaboradores y proceder a la realización de un modelo de liderazgo transformacional para la mejora del desempeño de los colaboradores (anexo 5). Además de revisión documental, la que permitió conocer más de la empresa para realizar la descripción de la misma.

6.5. Validación de los instrumentos aplicados

Cabe mencionar que los instrumentos aplicados para valorar el nivel de liderazgo de los jefes de brigada y para evaluar el desempeño de los colaboradores, fueron instrumentos estandarizados y aplicados normalmente en la empresa. Para validar dichos instrumentos se aplicó el análisis de fiabilidad, utilizando el programa SPSS Statistics V.25 para ello.

En el instrumento aplicado a los jefes de brigada y colaboradores para determinar el nivel de liderazgo transformacional se obtuvo un Alfa de Cronbach de

0.967, el cual está muy cerca de la unidad, lo que determina un porcentaje bastante alto en la fiabilidad del instrumento aplicado (tabla 1).

Tabla 1. Estadísticas de fiabilidad para instrumento aplicado en determinación del nivel de liderazgo transformacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
.967	29

Fuente: *Análisis de confiabilidad determinado en SPSS Statistics V25.*

En el instrumento aplicado a los jefes de brigada para evaluar el desempeño laboral de sus colaboradores se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.981m aún más cerca de la unidad, lo que determina un porcentaje bastante alto en la fiabilidad del instrumento aplicado (tabla 2).

Tabla 2. Estadísticas de fiabilidad para instrumento aplicado en determinación del nivel de liderazgo transformacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
.981	37

Fuente: *Análisis de confiabilidad determinado en SPSS Statistics V25.*

6.6. Procedimiento para la recolección de datos

En un primer momento, se aplicó una encuesta para determinar el nivel de liderazgo transformacional de los jefes de brigadas del área de mantenimiento y desarrollo (anexos 1 y 2). Utilizando un instrumento estandarizado bajo la estructura de escala Likert para su medición.

Como segundo momento, se aplicó otra encuesta para evaluar el desempeño laboral de los colaboradores de mantenimiento y desarrollo (anexo 3), a través de una

evaluación de desempeño estandarizada que posee la empresa “Cubas Eléctrica S.A.”, utilizándose la Escala de Likert como instrumento de medición.

En tercer momento se tabularon los datos y se procesaron en el software estadístico IBM SPSS Statistics.

Como cuarto momento se valoró la incidencia del nivel de liderazgo de los jefes de brigada en el desempeño laboral del área de mantenimiento y desarrollo, mediante pruebas estadísticas respectivas.

Quinto momento, se aplicó un grupo focal a los jefes de brigadas (anexo 4), con el fin de identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en su forma de liderar los colaboradores, a la vez se recopiló información valiosa para incluir en el modelo de liderazgo propuesto.

En el último momento, se elaboró un modelo de liderazgo de los jefes de brigada en el desempeño laboral del área de mantenimiento y desarrollo, basándose en los resultados obtenidos en la investigación.

VII. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo general de esta investigación es analizar el liderazgo transformacional y su efecto en el desempeño laboral de los colaboradores del área de mantenimiento y desarrollo en la empresa “Cubas Eléctrica S.A”, sucursal Matagalpa, año 2021.

Para lo anterior, se determinó el nivel de liderazgo transformacional de los jefes de brigada del área de mantenimiento y desarrollo, se aplicó una encuesta sobre las dimensiones del liderazgo transformacional a todos los jefes de brigadas y colaboradores. De igual manera, se aplicó otra encuesta para evaluar el desempeño laboral de los colaboradores del área de mantenimiento y desarrollo, a través de una evaluación de desempeño estandarizada que posee la empresa “Cubas Eléctrica S.A.”

con todos los datos recopilados se creó base de datos en el programa de Microsoft Excel. Se tabularon los resultados de las encuestas en los programas SPSS Statistics V 25.

Así mismo, se valoró la incidencia del nivel de liderazgo de los jefes de brigada en el desempeño laboral del área de mantenimiento y desarrollo, para recopilar estos datos se tomaron en cuenta las encuestas del liderazgo transformacional y la encuesta que media el desempeño laboral. Se realizaron diversas pruebas estadísticas a través del programa SPSS Statistics V 25 para determinar qué variables de liderazgo transformacional inciden en el desempeño laboral de las brigadas, para esto se aplicó la prueba TAU-C de Kendall.

Para recopilar información complementaria para la elaboración de una propuesta sólida, se aplicó un grupo focal dirigido a los jefes de brigadas del área de mantenimiento y desarrollo (anexo 4), para encontrar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en su forma de liderar a los colaboradores. Finalmente, con la información valiosa obtenida, se elaboró una propuesta de un modelo de liderazgo transformacional, tomando en cuenta los factores con más incidencia de los jefes de brigada en el desempeño laboral de los colaboradores del área de mantenimiento y desarrollo.

7.1. Nivel de liderazgo transformacional de los jefes de brigada del área de mantenimiento y desarrollo

Para determinar el nivel de liderazgo transformacional de los colaboradores del área de mantenimiento y desarrollo, se aplicó una encuesta al total de jefes de brigadas y colaboradores, utilizando un instrumento estandarizado bajo la estructura de escala Likert para su medición. Cabe mencionar que se determina el nivel de liderazgo según la frecuencia de cumplimiento de las dimensiones de liderazgo transformacional (anexos 1 y 2). Con todos los datos recopilados se creó base de datos en el programa de Microsoft Excel y posteriormente se analizaron los datos en el programa SPSS Statistics V 25, se realizaron gráficas organizadas por las áreas mencionadas.

7.1.1. Dimensiones del Liderazgo Transformacional:

- **Consideración individualizada**

Un poco más de la mitad de los jefes de brigadas y colaboradores afirman que el jefe de brigada dedica tiempo a preparar a sus colaboradores para lograr éxito en las funciones asignadas (gráfico 1). Aunque la mayoría afirma esto, se debe mejorar en este aspecto, porque el porcentaje restante no están satisfecho con la preparación recibida para laborar, debido al descontento de este porcentaje por la preparación recibida de sus jefes de brigada y de la empresa, vuelven esta una justificación para el desarrollo de su desempeño laboral. Hackman y Jonhson (1991), concuerdan con la importancia de la actualización y formación continua por parte de los líderes a los miembros de su equipo. De manera que, la empresa debe de fortalecer esta área, capacitando a los jefes de brigadas sobre diversos temas que posteriormente compartan con los colaboradores, logrando que desarrollen sus funciones con éxito.

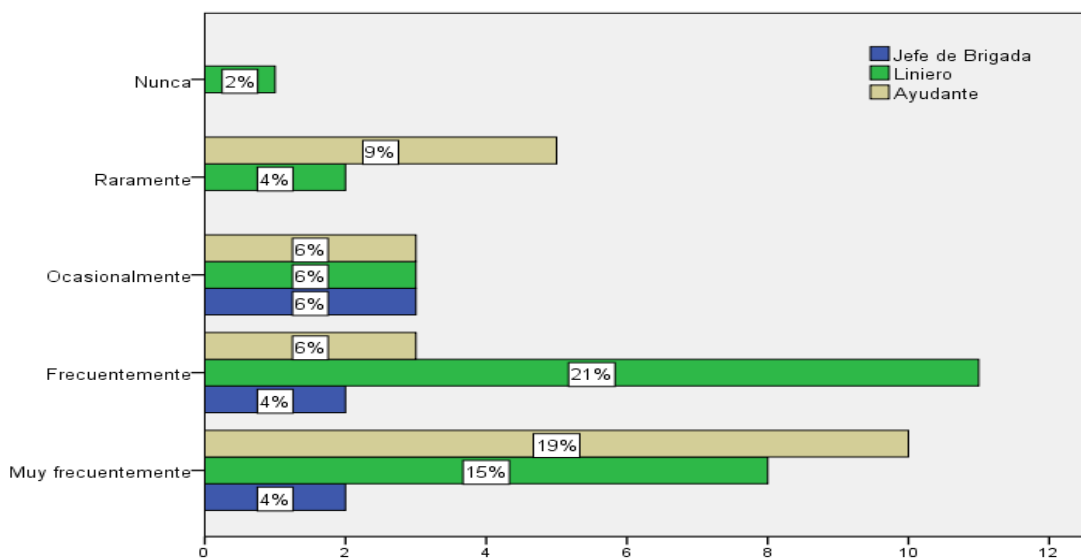


Gráfico 1. Dedicación del jefe de brigada a enseñar y entrenar a su equipo
Fuente: Encuestas a jefes de brigada y colaboradores

Un poco más de la mitad de los jefes de brigadas y colaboradores consideran que el jefe de brigada los trata de forma individualizada y no como un solo grupo

(gráfico 2). Se debe prestar atención a este punto, ya que la otra parte de colaboradores expresa no estar de acuerdo con este punto. Siendo que este sentir por parte de los colaboradores afecta el desempeño laboral al ser el jefe de brigada, quien ha de caracterizar a cada uno del personal a su cargo, utilizando este conocimiento como una guía al momento de orientar o dirigir al personal. Hackman y Jonhson (1991), concuerdan en que el líder debe conocer a sus colaboradores personalmente y no solo laboralmente, ya que permite influir en ellos para el cumplimiento de metas en sus actividades laborales. Por consiguiente, la empresa debe de fortalecer la empatía de los jefes de brigadas, para que desarrollen una mejor relación con los colaboradores, manera personal y laboral, logrando influir en sus equipos de trabajo para un desempeño eficiente.

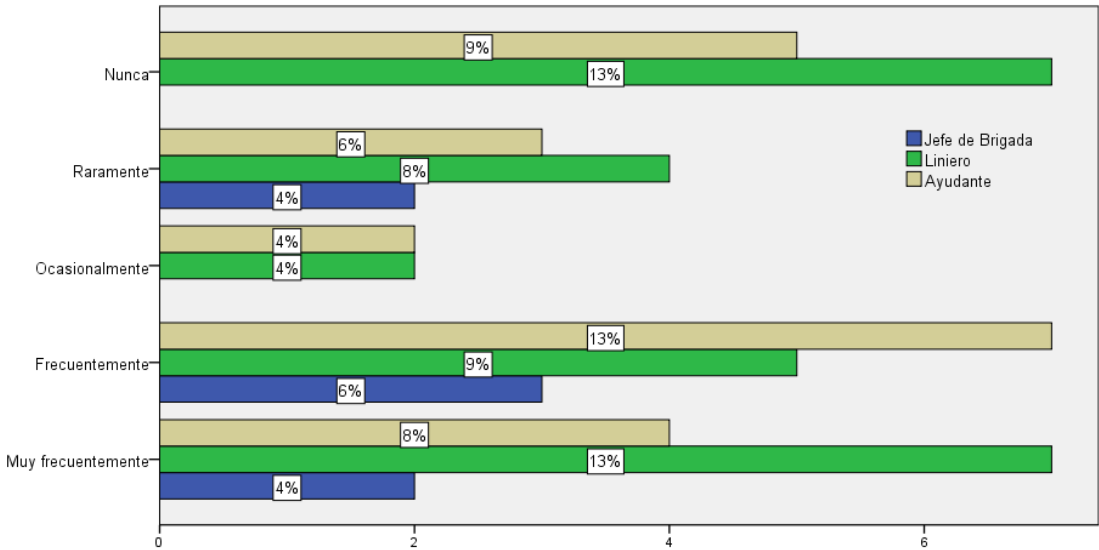


Gráfico 2. El jefe de brigada trata a su equipo como individuos y no solo como miembros de un grupo
Fuente: Encuestas a jefes de brigada y colaboradores

Más de la mitad de los jefes de brigada reconocen la individualidad de necesidades, habilidades y aspiraciones de los miembros de su equipo, afirmación que no es del todo aceptable por la mayoría de los colaboradores (gráfico 3), esto afecta el flujo laboral al tener dos tipos de percepciones que no concuerdan y que conllevan a un descontento de los colaboradores al ser percibidos como grupo y no como individuos por sus jefes de brigadas, sin que los mismos perciban tal situación. El

resultado, se contradice con lo expuesto por Hackman y Jonhson (1991), ya que, para ellos, el líder debe ser interactivo para lograr conocer las necesidades de sus colaboradores. De modo que, es necesario que la empresa cree espacios a los jefes de brigadas, donde se le brinden las herramientas para mejorar la comunicación e interactividad, logrando que el jefe de brigada identifique las necesidades, habilidades y aspiraciones de sus colaboradores.

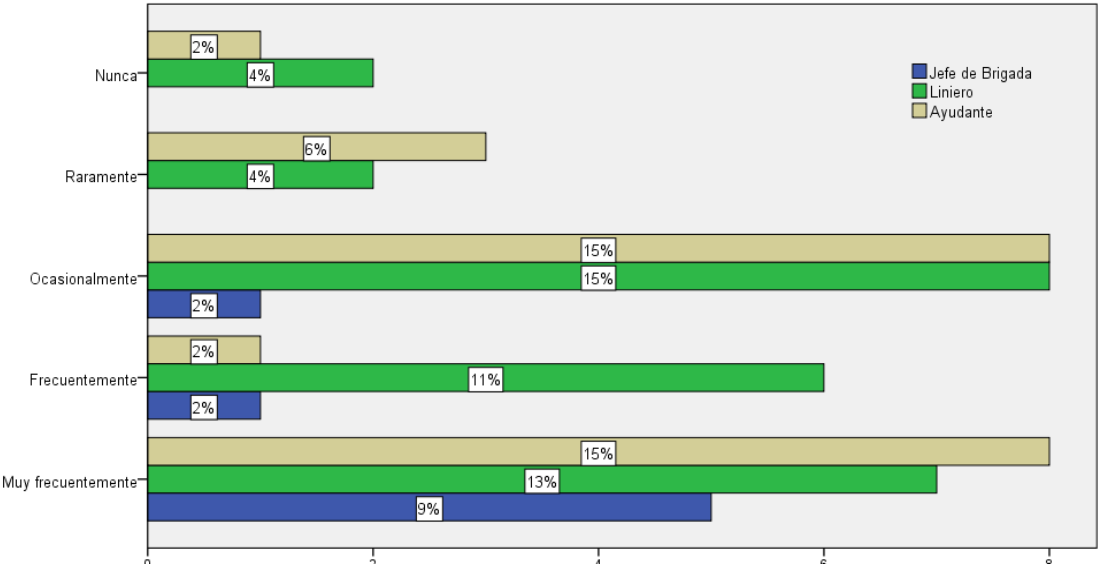


Gráfico 3. El jefe de brigada reconoce que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones distintas

Fuente: Encuestas a jefes de brigada y colaboradores

Todos los jefes de brigadas y gran parte de colaboradores afirman que el jefe de brigada los ayuda en el desarrollo de sus fortalezas (gráfico 4). Aunque la mayoría afirma esto, se debe prestar atención al porcentaje restante que no está satisfecho. Esto influye de manera positiva en el desempeño laboral de los colaboradores, ya que el jefe de brigada desenvuelve sus habilidades para la ejecución de las actividades laborales de manera eficaz. Bass y Avolio (1997), concuerdan en que el líder debe influir en sus seguidores para lograr su desarrollo. Por ende, la empresa debe de

explotar esta fortaleza que poseen los jefes de brigadas y a la vez continuar desarrollando esta característica en los demás y futuros jefes de brigada.

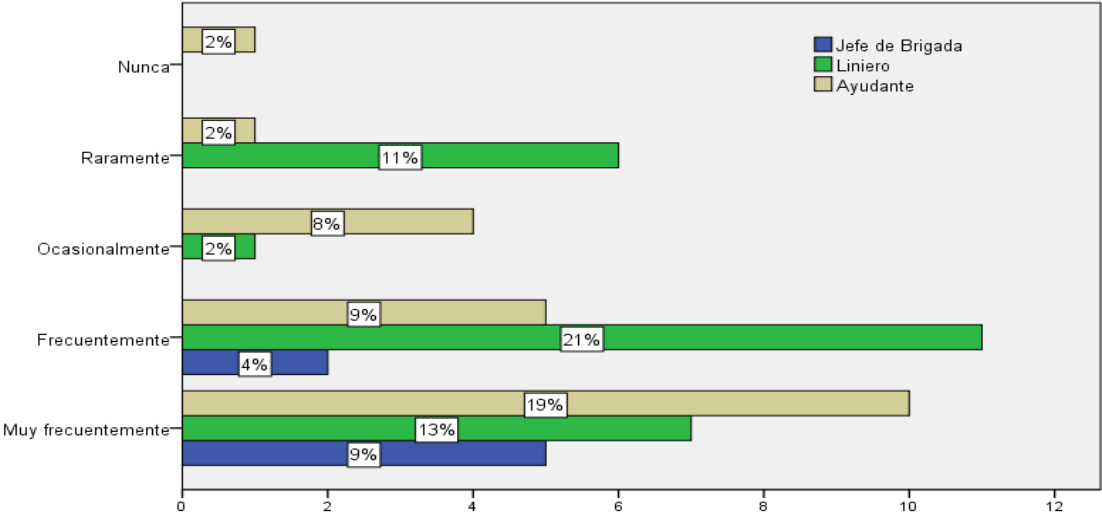


Gráfico 4. El jefe de brigada tiende a ayudar a los demás a desarrollar sus fortalezas
Fuente: Encuestas a jefes de brigada y colaboradores

La mayoría de los jefes de brigadas y colaboradores manifiestan que el jefe de brigada está en pro del desarrollo de las capacidades de sus colaboradores (gráfico 5). Sin embargo, se debe estar pendiente del personal insatisfecho, porque afectaría el desempeño laboral de la empresa, al no desenvolver las capacidades de todos los colaboradores de manera uniforme por parte de los jefes de brigadas. Koontz (2012), concuerda en que un buen liderazgo es la forma de reconocer las capacidades y ser apto de potenciarlo para beneficio de la empresa. Por lo tanto, la empresa debe de identificar este tipo de características para nombrar un jefe de brigada y a la vez desarrollarla en el que carece de la misma, para incrementar las capacidades de cada uno de los colaboradores dentro de su área de trabajo.

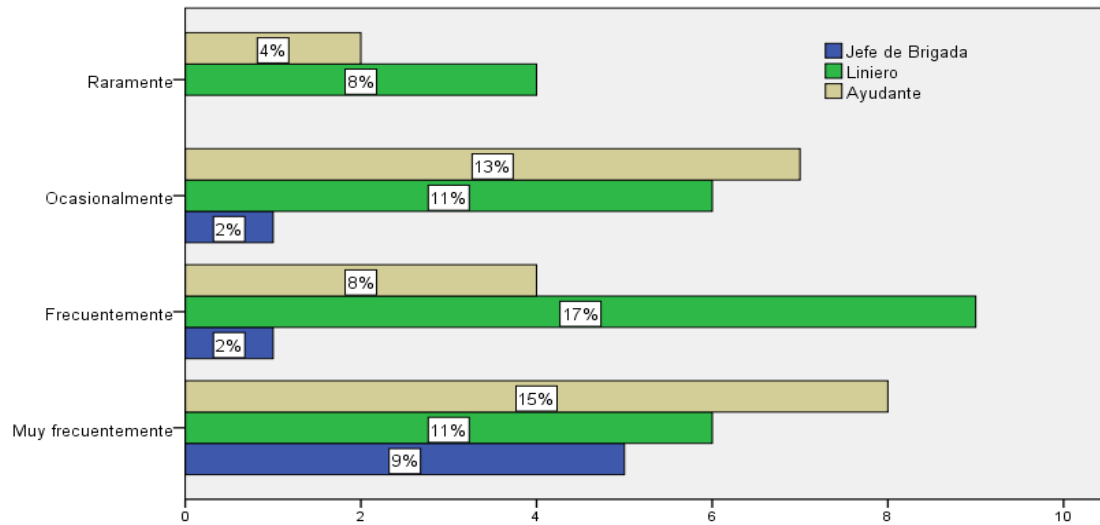


Gráfico 5. El jefe de brigada busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás
Fuente: Encuestas a jefes de brigada y colaboradores

Gran parte de los jefes de brigadas y colaboradores reconocen que existe una relación personal con cada miembro del equipo de trabajo, no obstante, existe una parte de colaboradores que no sienten que se relacionen personalmente con ellos (gráfico 6), teniendo un efecto negativo en el trabajo colectivo y por ende en el desempeño laboral, debido a que los jefes de brigadas podrían estar limitando su relación en el ámbito laboral evitando conocer de manera personal a sus colaboradores. El hallazgo, no coincide con lo expuesto por Burga y Wiese (2018), quienes concluyeron que, las relaciones intrapersonales contribuyen al mejor desarrollo del personal. Por esta razón, la empresa debe de capacitar a los jefes de brigadas sobre la empatía, siendo que a veces se tiende a confundir con la afinidad que se puede llegar a tener entre compañeros de trabajo, evitando el desarrollo de esta herramienta como un medio de mejora de las habilidades de los colaboradores.

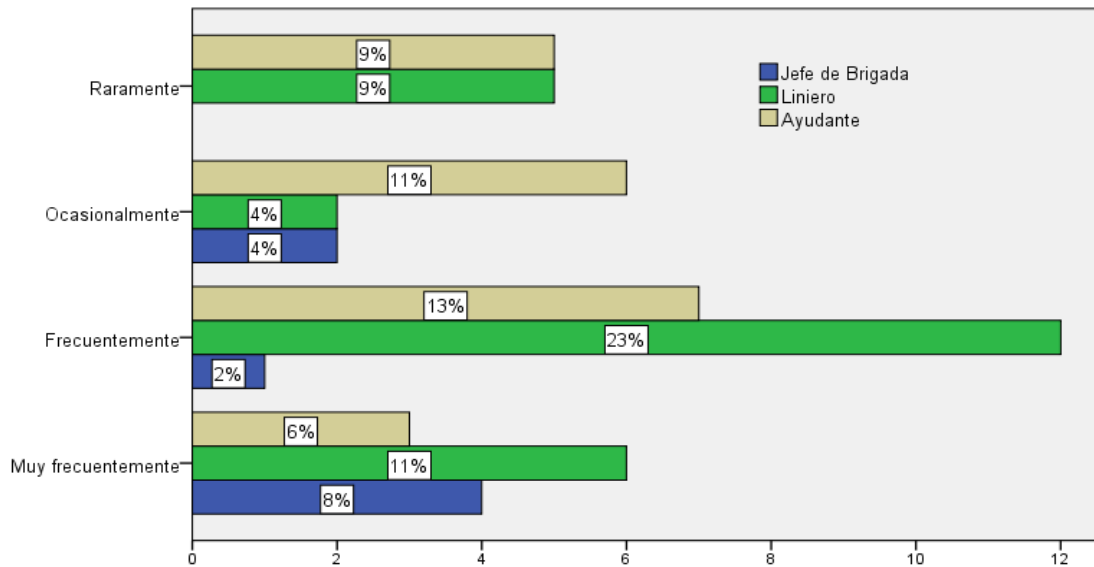


Gráfico 6. El jefe de brigada se relaciona personalmente con cada uno de los colaboradores
Fuente: Encuestas a jefes de brigada y colaboradores.

La mayoría de los jefes de brigada manifiestan el conocimiento de las necesidades de los miembros de su equipo, aseveración que no es del todo aceptable por la mayoría de los colaboradores (gráfico 7). Lo anterior, se contradice con lo expuesto por Koontz (2012), ya que, para él, el líder debe saber motivar a sus colaboradores de acuerdo a sus necesidades. Por consiguiente, se entra en una contradicción entre la perspectiva de los jefes de brigada y colaboradores, debido a que los jefes de brigada sienten que conocen a sus colaboradores, pero ellos aseguran que no conocen sus necesidades afectando el desarrollo de sus funciones.

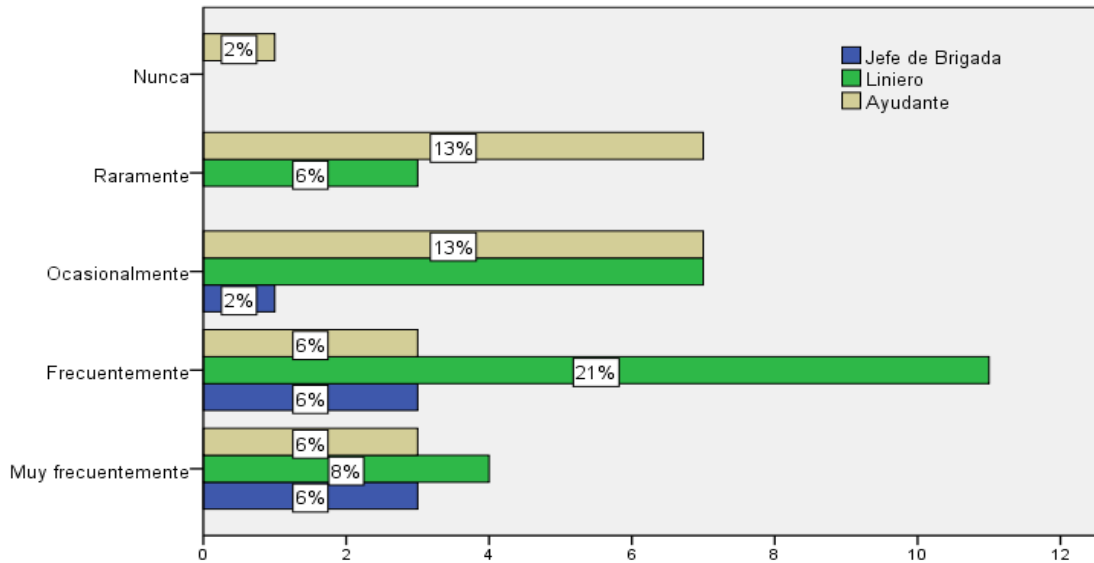


Gráfico 7. El jefe de brigada sabe qué necesita cada uno de los miembros del grupo
 Fuente: Encuestas a jefes de brigada y colaboradores

Más de la mitad de los jefes de brigadas alegan informar a sus colaboradores sobre los recursos que poseen, aserción que no es muy aceptable por gran parte de los colaboradores (gráfico 8), afectando el desempeño laboral de los mismos, debido a que el jefe de brigada es quien debe de informar de los recursos que pone a disposición la empresa para ejecutar las actividades laborales, afectando el desarrollo de la misma al tener un desconocimiento de sus herramientas de trabajo. A diferencia de lo expuesto por Bass y Avolio (2006), quienes concuerdan, que para el cumplimiento de los objetivos empresariales se deben emplear de manera adecuada los recursos disponibles. De manera que, la empresa debe mejorar esta área y capacitar a los jefes de brigada, siendo los principales responsables de transmitir la información a sus colaboradores de las herramientas que tienen a su disposición, así como su buena utilización, mejorando el desempeño laboral de los mismos.

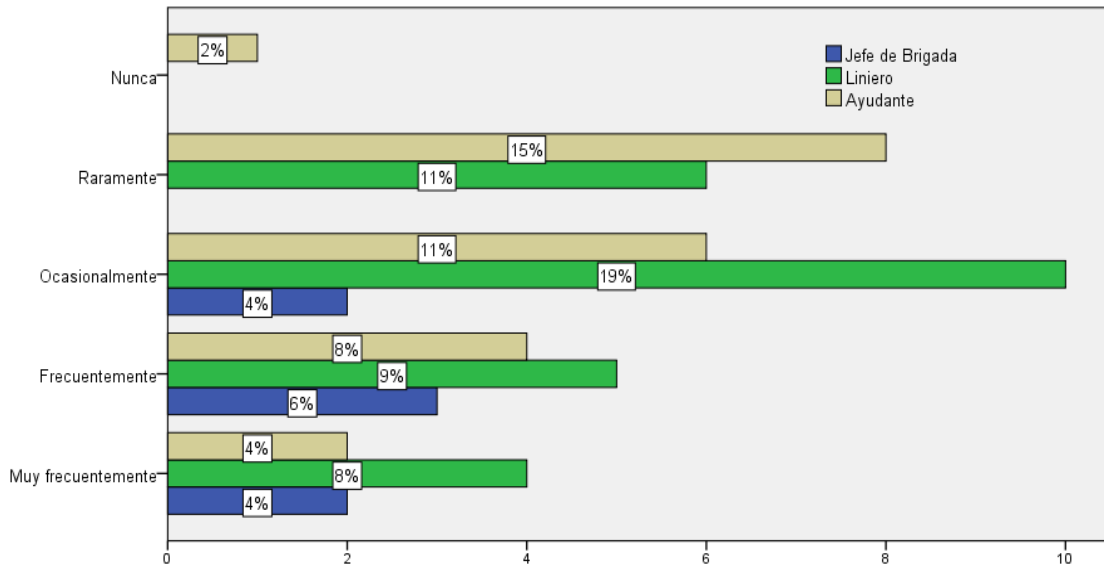


Gráfico 8. El jefe de brigada informa constantemente a los demás sobre los recursos que poseen.
Fuente: Encuestas a jefes de brigada y colaboradores

- **Estimulación Intelectual**

Todos los colaboradores aseguran evaluar creencias y supuestos al momento de ejecutar los trabajos (gráfico 9). Afirmación que difiere del pensar de gran parte de los colaboradores, afectando la comunicación del trabajo colectivo, ya que, al no motivar el jefe de brigada a los colaboradores a manifestar una creencia o supuesto en la solución de un problema dentro de las actividades laborales, se limita a tener opciones para su solución, afectando el desempeño laboral. Distinto de lo expuesto por Bass (2008), él concuerda que es indispensable brindar a los seguidores un cuestionamiento de las suposiciones y creencias. De modo que, el jefe de brigada debe de aprovechar la diversidad de experiencia que poseen los colaboradores y adoptarlas para la ejecución de las actividades laborales.

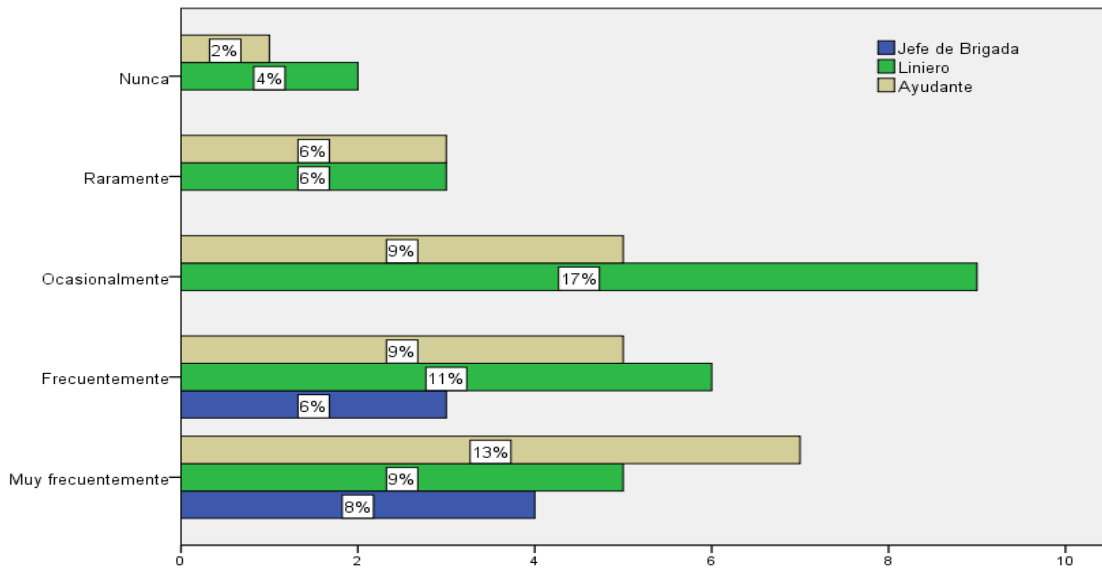


Gráfico 9. El jefe de brigada tiende a evaluar creencias y supuestos para ver si son apropiados.
Fuente: Encuestas a jefes de brigada y colaboradores

Todos los jefes de brigadas y gran parte de colaboradores garantizan que el jefe busca diferentes perspectivas para resolver un problema durante la ejecución de actividades laborales (gráfico 10), siendo un aporte positivo para el desempeño laboral, ya que el jefe de brigada incentiva a los colaboradores al aporte de ideas para la resolución de un problema y permite que el mismo tenga diversas opciones haciendo que las actividades se ejecuten de manera eficaz. Sin embargo, se debe mejorar en este aspecto, ya que hay ciertos colaboradores que no se encuentran conformes. Bass (1990), concuerda en que el líder debe tener la capacidad de resolver problemas y apoyarse de sus colaboradores. Por tal motivo, la empresa debe de concientizar a los jefes de brigada a tener una escucha activa, esto mejorar las relaciones entre jefes y colaboradores.

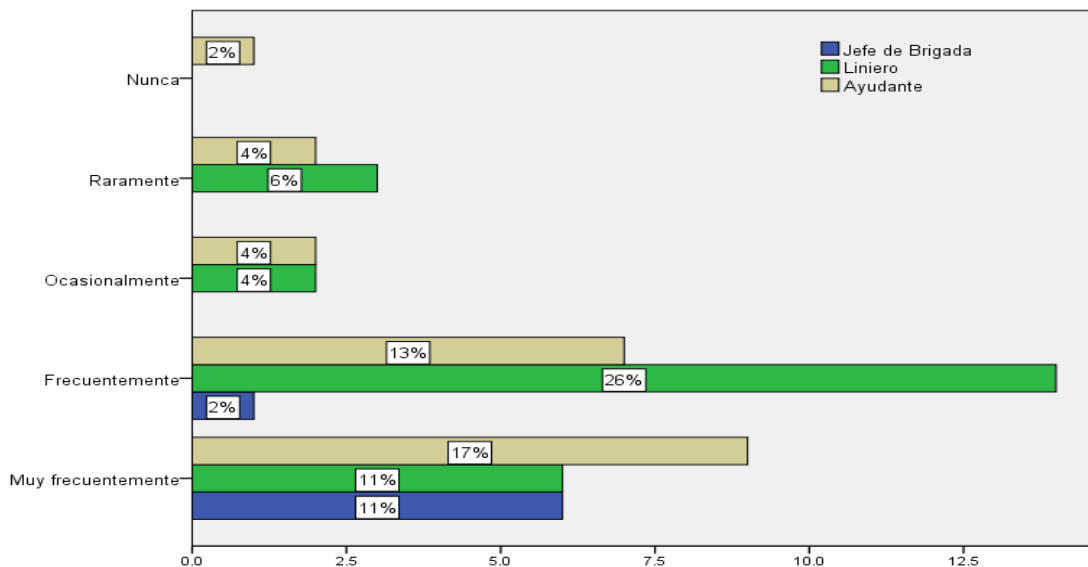


Gráfico 10. Cuando el jefe de brigada resuelve problemas, busca diferentes perspectivas.
Fuente: Encuestas a jefes de brigada y colaboradores.

Todos los jefes de brigada y parte de colaboradores consideran que el jefe de brigada los lleva a ver los problemas desde diferentes ángulos para la búsqueda de las mejores soluciones (gráfico 11). Aunque la mayoría ratifique esto, se debe mejorar porque un alto porcentaje no está de acuerdo, teniendo un efecto negativo en el desempeño laboral al desmotivar a los colaboradores, por emitir su opinión y que la misma no sea considerada por el jefe de brigada, por eso, no se desarrolla la capacidad de los colaboradores a brindar solución a los problemas laborales presentados. Bass (1990), coincide en que el líder debe tener la capacidad de visualizar las soluciones más eficientes a los problemas desde varios enfoques. Por tal razón, los jefes de brigadas deben de desarrollar la capacidad de comunicación, escucha y razonamiento, hacer que los colaboradores desarrollen sus ideas y las emitan, ayudándole a visualizar la solución más eficiente para un buen desempeño laboral.

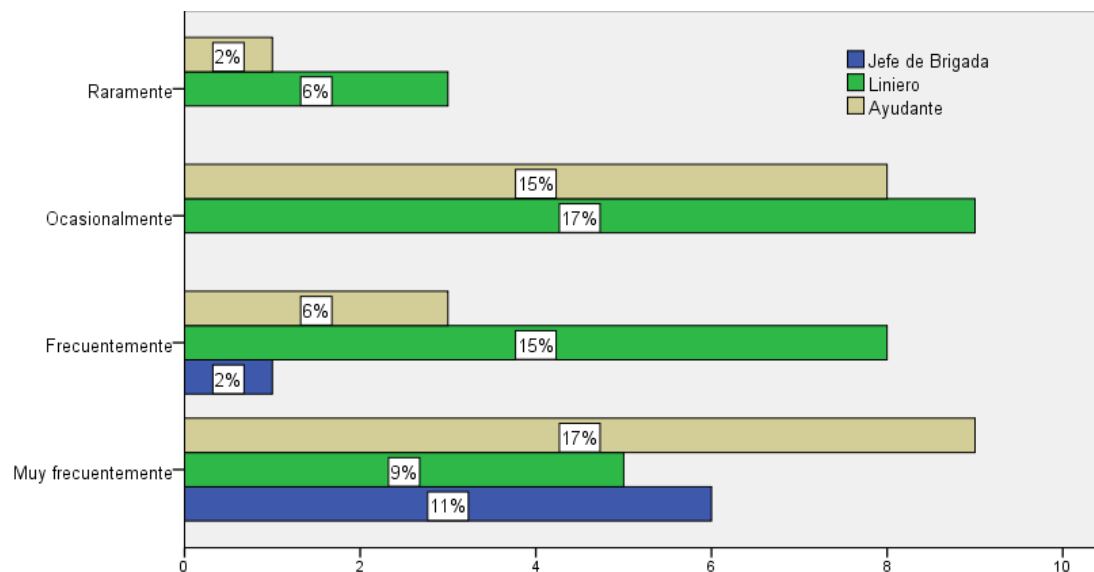


Gráfico 11. El jefe de brigada lleva a los demás a ver los problemas desde ángulos diferentes. Fuente: Encuestas a jefes de brigada y colaboradores.

Todos los jefes de brigada y gran parte de colaboradores afirman que el jefe busca nuevas formas para realizar los trabajos, lo que facilita sus labores (gráfico 12). Aunque la mayoría ratifique esto, se debe mejorar y prestar atención a la parte insatisfecha. A causa de este porcentaje insatisfecho habría una influencia negativa en el desempeño laboral, ya que significa que los jefes de brigadas no están utilizando a todos los colaboradores para la solución de los problemas que se presentan laboralmente. Bass y Avolio (1997), coinciden en que el líder debe animar a sus colaboradores a la búsqueda de nuevas formas de realizar los trabajos. De ahí que, la empresa debe de concientizar a los jefes de brigada para que a través de diversos medios obtengan lo mejor de los colaboradores para la realización de sus actividades laborales.

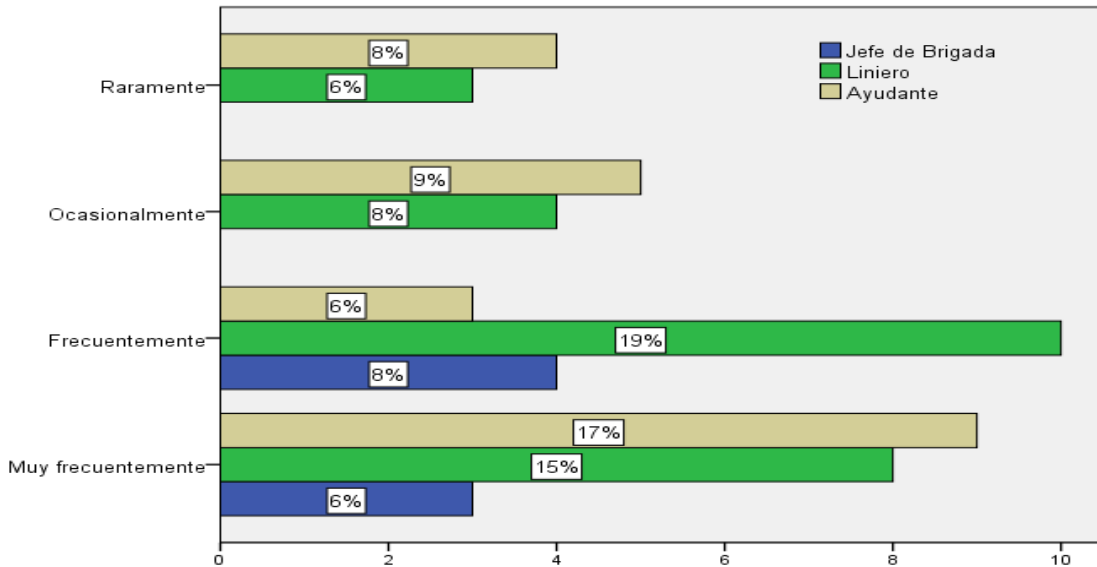


Gráfico 12. El jefe de brigada sugiere a los demás nuevas formas de trabajar.
Fuente: Encuestas a jefes de brigada y colaboradores.

Todos los jefes de brigada garantizan que por cada decisión tomada evalúan las posibles consecuencias que estar acarreen, esto lo aseguran gran parte de colaboradores quienes reconocen que existe una evaluación previa antes de tomar cualquier decisión, no obstante, existe una parte de colaboradores que no sienten que se realicen (gráfico 13). Esto influye de forma positiva en el desempeño laboral permitiendo que haya un trabajo grupal, manifestándose en la toma de decisiones la evaluación de cada posibilidad y que la misma sea asumida por todos los miembros. De manera que, coincide con lo expuesto por Cruz Ávila & Rodea Velázquez (2014), dado que, para ellas, el líder debe ser ético al momento de tomar decisiones y más aún cuando las consecuencias pueden repercutir sobre sus colaboradores. Por consiguiente, se debe de trabajar la colectividad y la responsabilidad en la toma de decisiones.

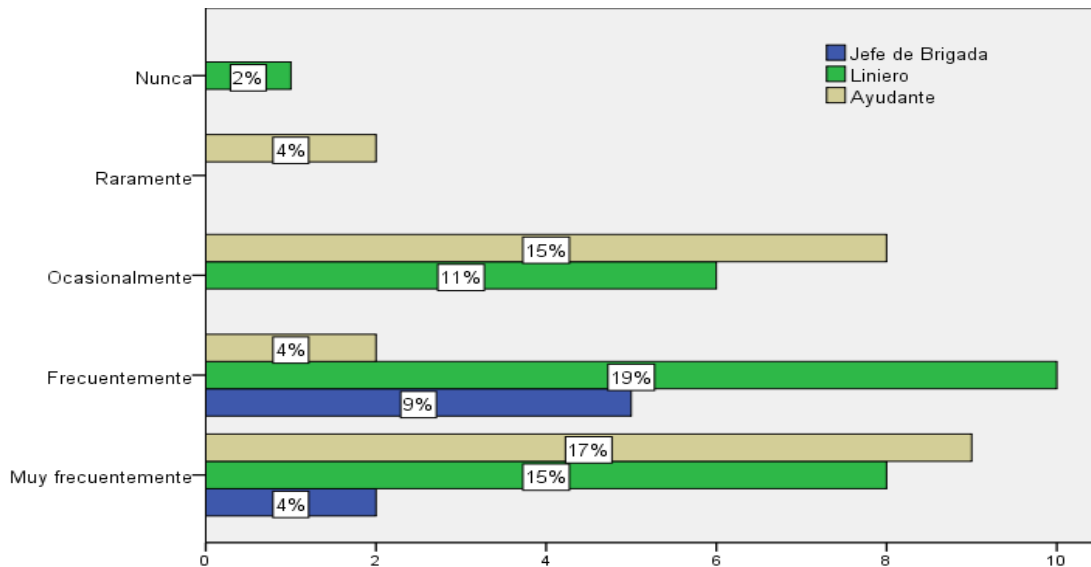


Gráfico 13. El jefe de brigada evalúa las consecuencias de las decisiones tomadas.
Fuente: Encuestas a jefes de brigada y colaboradores.

Todos los colaboradores alegan tener la capacidad de tolerar las opiniones de sus colaboradores, afirmación que no es del todo aceptable por la mayoría de los colaboradores (gráfico 14). Lo que afecta de manera negativa en el desempeño laboral de los colaboradores, al conocer que el jefe de brigada pide la opinión de los mismos, pero no las acepta, ni tolera y termina efectuando su parecer, ocasionando que los colaboradores se desmotiven a emitir su opinión. Lo anterior, se contradice con lo expuesto por Lussier y Achua (2010), para ellos, el líder debe fomentar en el equipo la aportación de opiniones, ya que una excesiva autoridad disminuirá la motivación de sus colaboradores. Debido a esto se debe de fortalecer el liderazgo que poseen actualmente los jefes de brigadas con constantes capacitaciones.

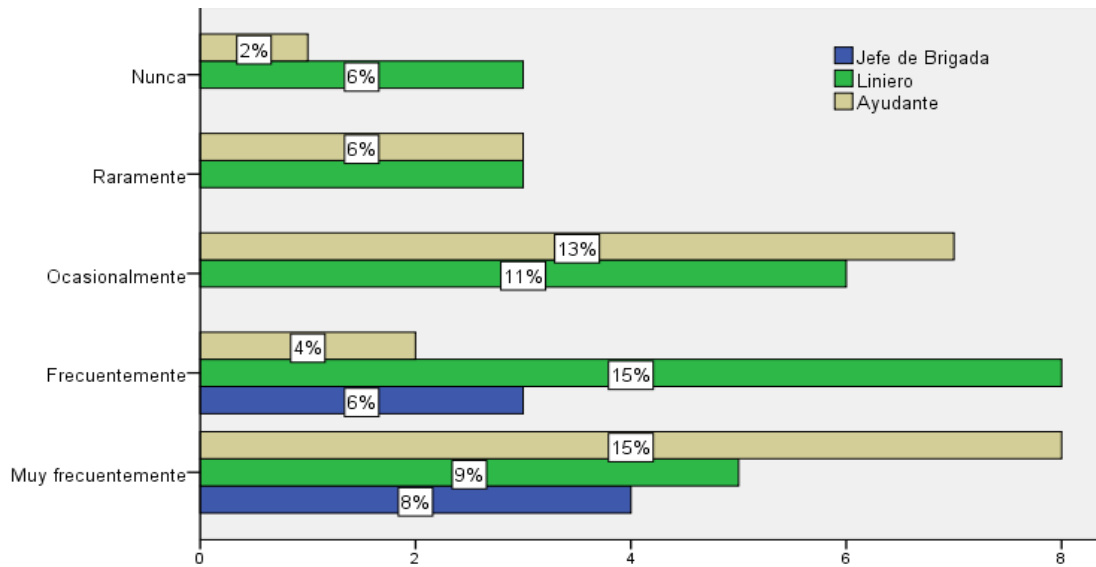


Gráfico 14. El jefe de brigada es capaz de tolerar las diferencias de opinión.
Fuente: Encuestas a jefes de brigada y colaboradores.

Todos los jefes manifiestan estar interesados en los aportes por parte de los miembros de su equipo al momento de la resolución de problemas, afirmación que es aceptable por gran parte de colaboradores (gráfico 15), teniendo un efecto positivo en el desempeño laboral, porque el jefe de brigada promueve dentro de su equipo de trabajo el aporte de ideas y por ende el trabajo colectivo. Lo obtenido, concuerda con lo expuesto por Bass (1998), ya que, para él, el líder debe alentar a la búsqueda de nuevas formas de resolver los problemas y demostrar interés para fomentar la participación de sus seguidores. Siendo fundamental para la empresa continuar fortaleciendo esta área de los jefes de brigadas, en promover la participación de los colaboradores a través de la escucha activa.

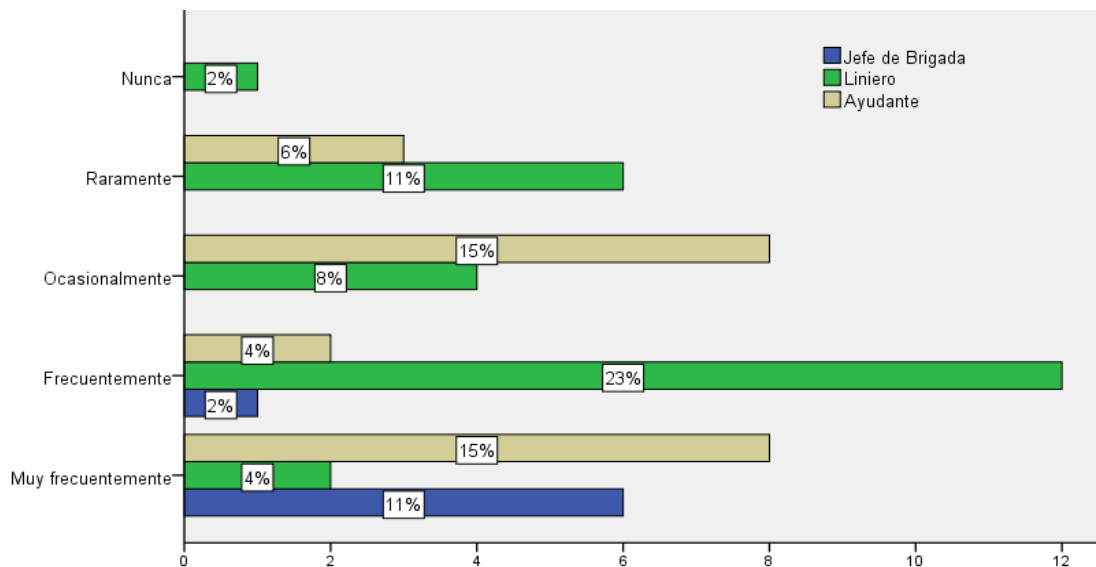


Gráfico 15. El jefe de brigada manifiesta interés por aportes de su equipo para resolver problemas.
Fuente: Encuestas a jefes de brigada y colaboradores.

Todos los jefes de brigadas y colaboradores reconocen que se busca la participación del grupo de trabajo para la aportación de ideas y opiniones sobre el método de trabajos, no obstante, existe una parte de colaboradores que no sienten que se pidan opiniones para la mejora de los procesos (gráfico 16), habiendo un efecto positivo en el desempeño laboral al obtener la aportación de ideas, pero a la vez hay un efecto negativo en el desempeño por los colaboradores que no poseen este sentir. Lo determinado, coincide con lo expuesto por Bass (1998), quienes concluyeron que, siempre se deben buscar nuevas formas de realizar los trabajos y crear oportunidad de mejora en beneficio de la organización. Por tal razón, se debe de fomentar en los jefes de brigada que la escucha activa que realizan de sus colaboradores sea por igual.

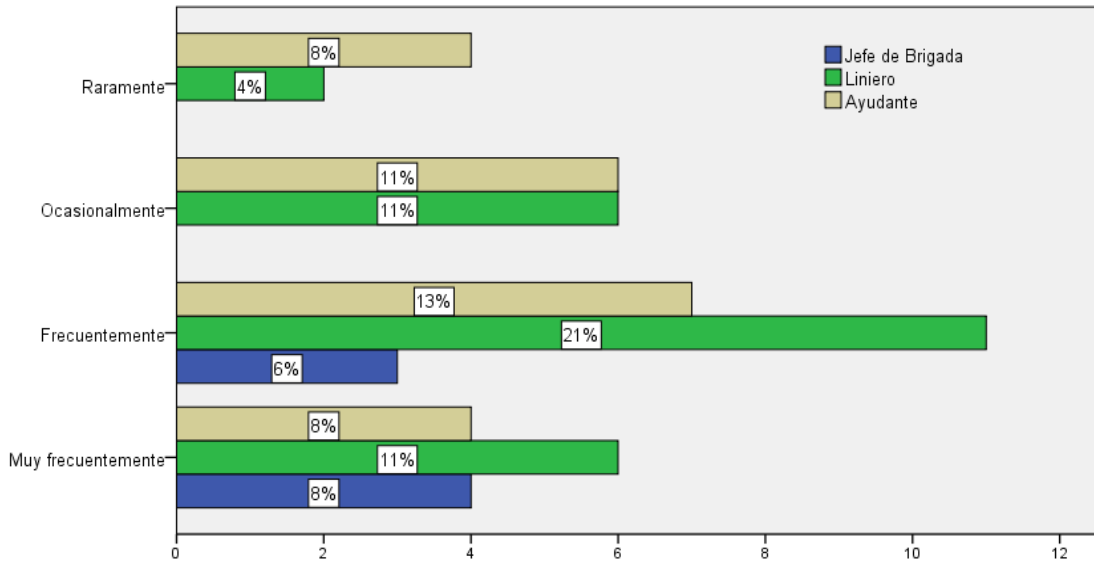


Gráfico 16. El jefe de brigada estimula a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.

Fuente: Encuestas a jefes de brigada y colaboradores.

- **Influencia idealizada atribuida**

La mayoría de los jefes de brigada y colaboradores alegan estar orgullosos de trabajar con su jefe inmediato, no obstante, existe una parte de colaboradores que no sienten orgullo de ello (gráfico 17), puesto que, no suelen sentirse identificados con su jefe de brigada en cuanto a compartir afinidad y esto influye a querer seguir sus orientaciones, afectando el desempeño laboral. El resultado, coincide con lo expuesto por Bass y Avolio (1997), quienes concluyeron que, los líderes deben ser percibidos por sus seguidores como personas de buenos valores para lograr influir sobre ellos. A causa de esto, es necesario que la empresa capacite a los jefes de brigadas en diversos temas del liderazgo que propicie a desarrollar las características que deben de tener como líderes.

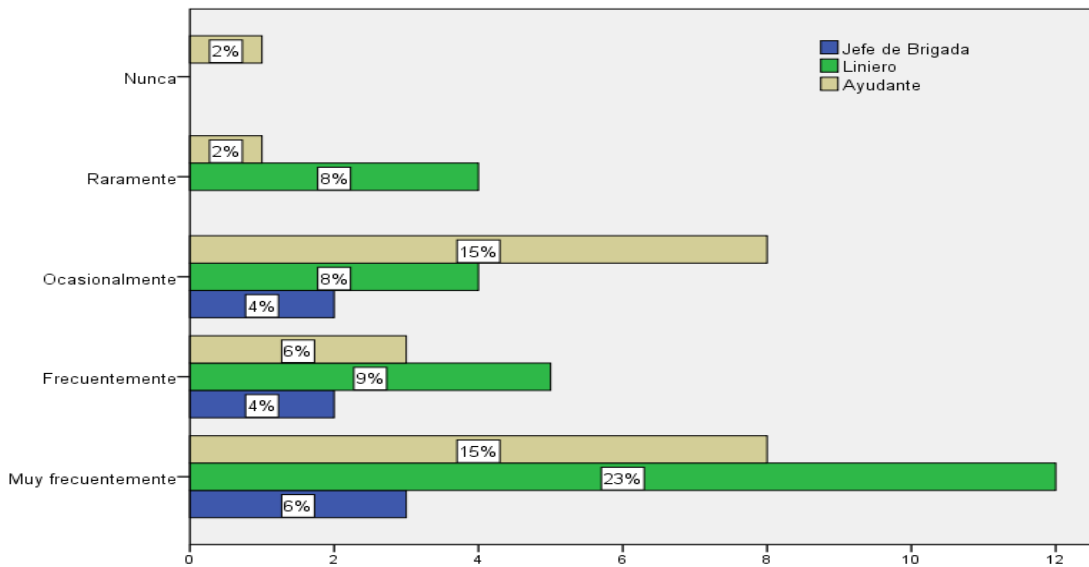


Gráfico 17. El jefe de brigada cree que los demás se sienten orgullosos de trabajar con él.
Fuente: Encuestas a jefes de brigada y colaboradores.

Todos los jefes de brigadas y gran parte de colaboradores garantizan que el jefe de brigada va más allá de sus intereses por el bienestar del grupo de trabajo (gráfico 18). Lo que incide de manera positiva en el desempeño laboral, al crear un ambiente de equipo, unidad y sobre todo de responsabilidad por parte del jefe de brigada al anteponer las necesidades del colectivo que el individual, aunque la mayoría afirma esto, se debe prestar atención al porcentaje restante que no está satisfecho, ya que afecta el desempeño laboral al tener un líder que no es visto como un guía comprometido para los colaboradores y a la empresa misma. Bass y Avolio (1997), Consideran que, el líder está en un nivel de compromiso tan alto que siempre debe ir por delante en todo, realizando funciones fuera de sus responsabilidades. Por ende, la empresa debe de continuar fortaleciendo esta área, ya que es importante que el jefe de brigada tenga un compromiso ante la empresa y a la vez ante sus colaboradores, afianzando su liderazgo.

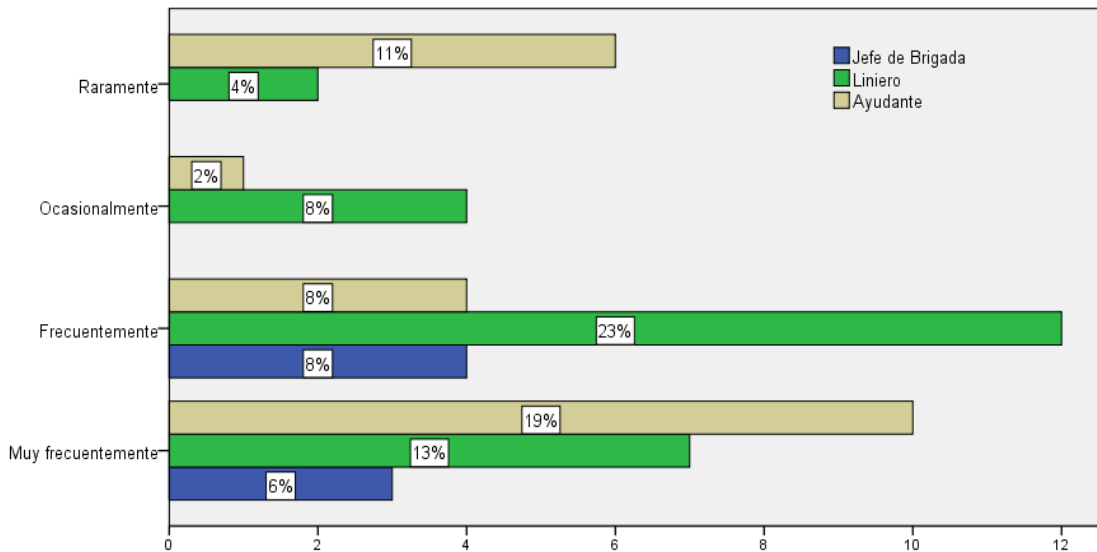


Gráfico 18. El jefe de brigada es capaz de ir más allá de sus intereses por el bienestar del grupo.
Fuente: Encuestas a jefes de brigada y colaboradores.

Todos los jefes de brigada alegan actuar de tal manera que se ganan el respeto de sus colaboradores, esto lo aseguran gran parte de colaboradores quienes reconocen que su jefe busca ganar siempre su respeto, teniendo un efecto positivo en el desempeño laboral porque permite que el jefe de brigada lidere realmente a su equipo de trabajo, no obstante, existe una parte de colaboradores que no lo perciben de esta manera (gráfico 19), dado que observan en ciertos jefes de brigada un actuar que no conlleva el respeto de los colaboradores, desanimando y desmotivando a los colaboradores. Lo anterior, coincide con lo expuesto por Cruz Ávila & Rodea Velázquez (2014), dado que, para ellas, el líder debe demostrar integridad de tal manera que se gane el respeto de sus colaboradores. Al igual que en la empresa, los jefes de brigada deben de cuidar su actuar manifestando y proyectando integridad, para que los colaboradores mantengan un respeto y una referencia a seguir.

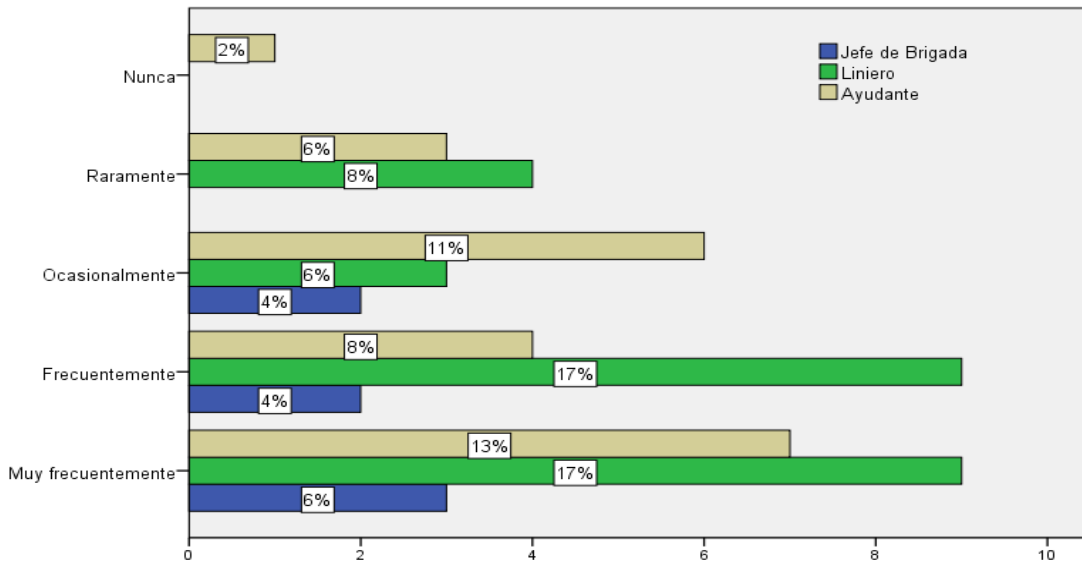


Gráfico 19. El jefe de brigada actúa de modelo que gana el respeto de los demás.
Fuente: Encuestas a jefes de brigada y colaboradores.

Todos los jefes de brigada y gran parte de colaboradores afirman que los jefes de brigada muestran confianza y poder al momento de delegar los trabajos (gráfico 20). De manera que influye positivamente en el desempeño laboral al permitir que el jefe de brigada pueda manejar al grupo de colaboradores a su cargo para la ejecución de sus actividades laborales, aunque la mayoría afirma esto, se debe mejorar en este aspecto, porque el porcentaje restante no está satisfecho con la postura de su jefe en cuanto de demostrar su autoridad, influyendo de manera negativa en el desempeño de los colaboradores. Mendoza & Ortiz (2006), concuerdan con la importancia de tener confianza hacia los líderes y como este tiene un impacto positivo en el compromiso organizacional. Por consiguiente, la empresa debe de afianzar los conocimientos que tiene los jefes de brigadas, en referencia al liderazgo y las herramientas de comunicación para que los mismos conserven la confianza de sus colaboradores e influyan en su desempeño.

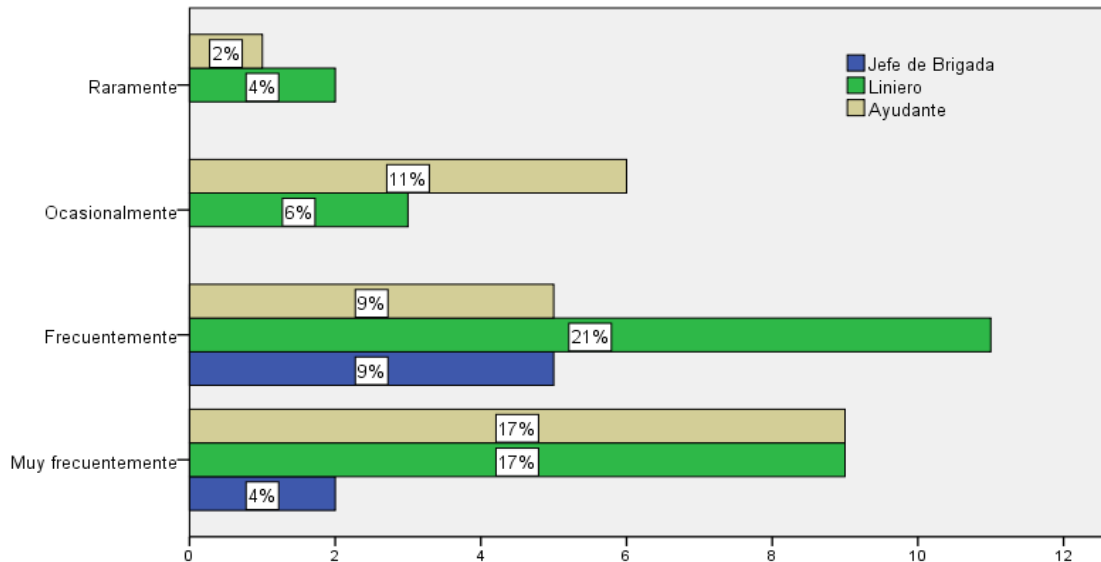


Gráfico 20. El jefe de brigada intenta mostrarse con confianza y poder.
Fuente: Encuestas a jefes de brigada y colaboradores.

Gran parte de los jefes de brigada y colaboradores aseguran confiar en el buen juicio y decisiones tomadas al momento de ejecutar los trabajos, no obstante, existe una parte de colaboradores que no sienten que se tomen buenas decisiones (gráfico 21), influyendo de manera negativa en el desempeño laboral, porque si el jefe de brigada no es tomado como referencia por sus colaboradores, estos no lo seguirán y por ende no realizarán con confianza las labores que les son asignadas por sus jefes de brigada. Esto, coincide con lo expuesto por Cruz Ávila & Rodea Velázquez (2014), quienes concluyeron que, los niveles de toma de decisiones en cualquier tipo de situación que se encuentren deben ser muy altos sobre todo cuando esto afecta a sus colaboradores. De tal manera, que se le debe de brindar al jefe de brigada las herramientas necesarias para su toma de decisiones sean acertadas y por consiguiente los colaboradores continúen ejecutando sus asignaciones con confianza.

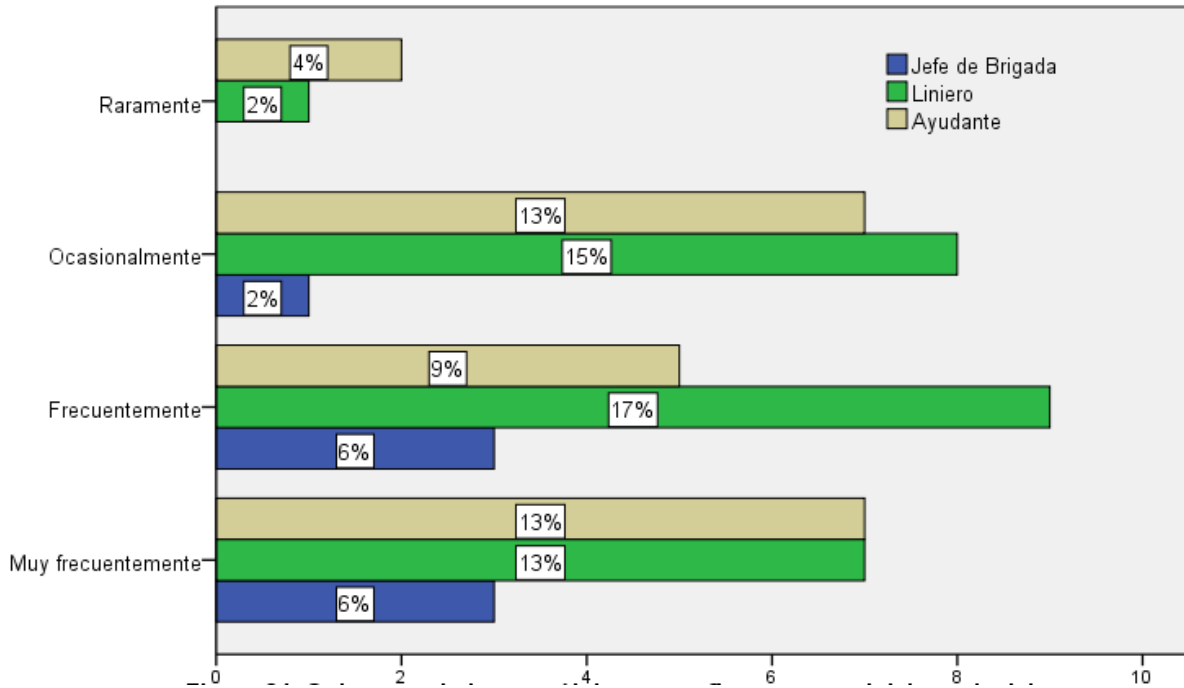


Gráfico 21. Quiénes trabajan con el jefe de brigadas tienen confianza en sus juicios y decisiones.

Fuente: Encuestas a jefes de brigada y colaboradores.

Un poco más de la mitad de los jefes de brigada y colaboradores manifiestan que el jefe de brigada intenta ser un modelo a seguir para todos sus colaboradores (gráfico 22). Aunque la mayoría afirma esto, se debe mejorar en este aspecto, el porcentaje restante no está satisfecho porque no sienten que sus jefes sean un modelo para ellos. De modo que, influye de forma negativa en el desempeño, porque si el jefe de brigada no proyecta inspiración, respeto, siendo un ejemplo para sus colaboradores, disminuirá su autoridad de manera personal en los colaboradores. Cruz Ávila & Rodea Velázquez (2014), concuerdan que el líder es un ejemplo a seguir y así deber ser visto por sus seguidores, por esa razón deben ser personas que demuestren credibilidad, confianza y entusiasmo. Teniendo en cuenta, que la empresa debe de fortalecer el crecimiento personal de los jefes de brigadas desde aspectos éticos y aspiraciones personales.

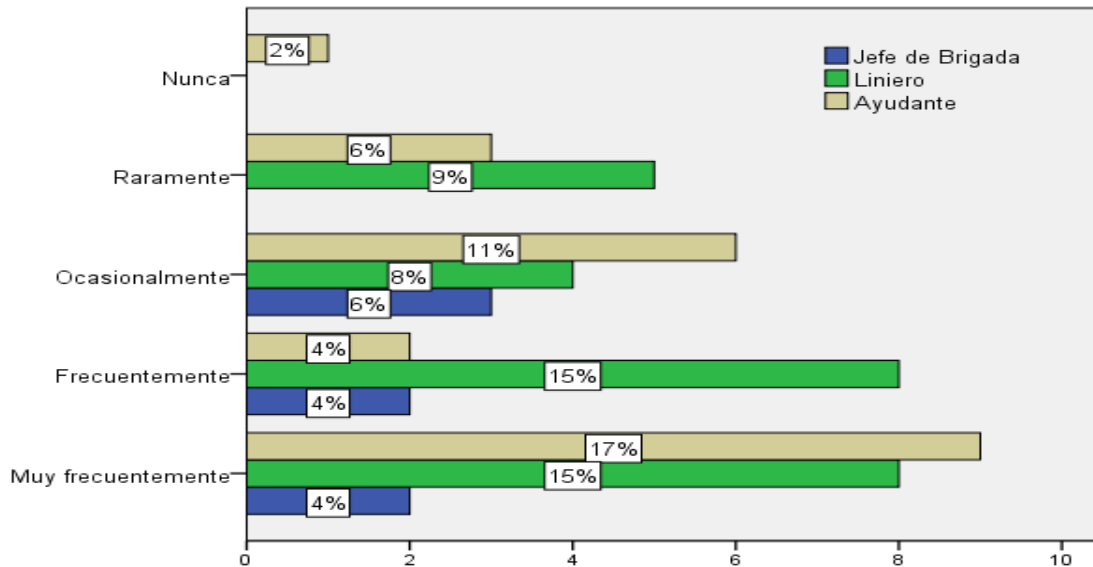


Gráfico 22. El jefe de brigada intenta ser un modelo a seguir para los demás.
 Fuente: Encuestas a jefes de brigada y colaboradores.

- **Motivación inspiracional**

Todos los jefes de brigada manifiestan hablarle de forma optimista sobre el futuro a sus colaboradores, aseveración que no es muy aceptable por gran parte de ellos (gráfico 23). influyendo de forma negativa en los colaboradores al efectuar sus actividades laborales, siendo que el jefe de brigada es su líder y guía, al expresarse de forma negativa contagia a los colaboradores a tener el mismo pensamiento, repercutiendo en no querer desarrollar sus trabajos de manera eficaz. Por tanto, se contradice con lo expuesto por Bass (1985), quien concluye, el liderazgo transformacional juega un papel importante en las organizaciones y hace énfasis en la creación de una visión estimulante del futuro. De manera que surge la necesidad que el jefe de brigada conozca criterios definidos de la empresa en situaciones de inestabilidad externa que afecten directamente a sus colaboradores, fortaleciendo a la vez la comunicación entre jefe y colaboradores para brindar confianza.

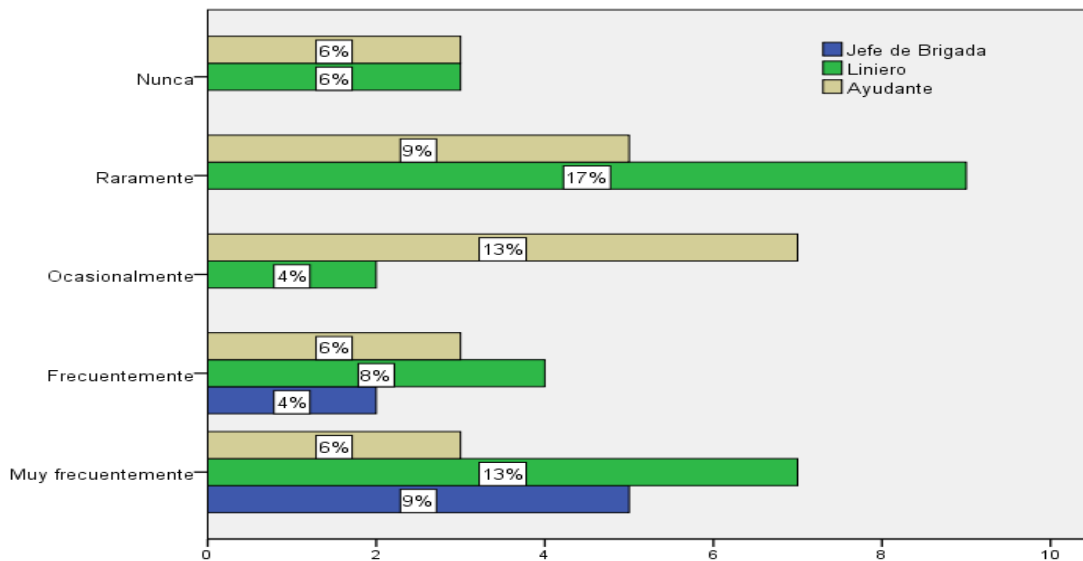


Gráfico 23. El jefe de brigada habla en forma optimista acerca del futuro.
Fuente: Encuestas a jefes de brigada y colaboradores.

Todos los jefes de brigada alegan ejercer una comunicación entusiasta sobre las metas y objetivos que necesitan lograr, esto lo aseguran gran parte de colaboradores quienes reconocen que su jefe los anima para lograr la meta, influyendo de forma positiva en el desempeño laboral de los colaboradores al escuchar motivación y reconocimiento del trabajo por parte de los jefes de brigada en el cumplimiento de metas, no obstante, existe una parte de colaboradores que no lo perciben de esta manera (gráfico 24), de modo que, este influyendo de forma negativa en algunos colaboradores al no ser entusiastas o reconocer la labor que realizan todos los colaboradores. El resultado, coincide con lo expuesto por Fishman (2005), dado que, para él, el líder es un comunicador capaz de conectar a su gente para lograr el cumplimiento de metas y objetivos. Por consiguiente, la empresa debe de fortalecer las herramientas de comunicación a los jefes de brigada, para que estos mediante su oratoria puedan inspirar y hacer que sus colaboradores cumplan sus metas laborales, ejerciendo un efectivo desempeño.

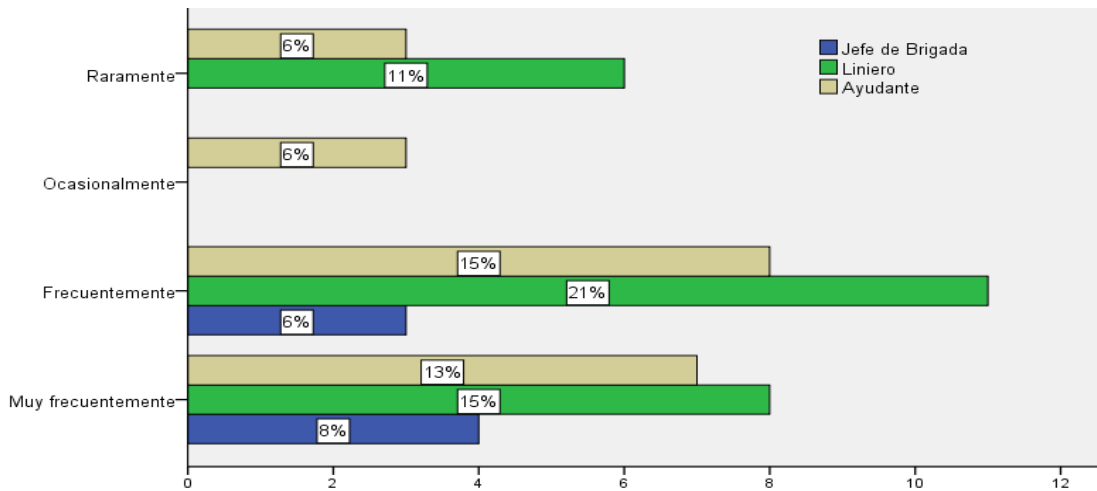


Gráfico 24. El jefe de brigada tiende a hablar con entusiasmo sobre lo que se necesita lograr.
Fuente: Encuestas a jefes de brigada y colaboradores.

La mayoría de los jefes de brigada y parte de colaboradores consideran que el jefe de brigada crea una visión estimulante del futuro (gráfico 25). Sin embargo, se debe mejorar porque un alto porcentaje no está de acuerdo. De tal manera, que influye negativamente en el desempeño laboral, al desmotivar a los colaboradores por tener una perspectiva de denegación y sin visión al futuro. Bass y Avolio (2006), coincide en que el líder debe tener una visión atractiva y estimulante para los seguidores y motivarlos a confiar en sus capacidades para el cumplimiento de sus objetivos. Así que, la empresa debe de fomentar en los jefes de brigada a tener una perspectiva positiva y entusiasta sobre el futuro que contagie a sus colaboradores.

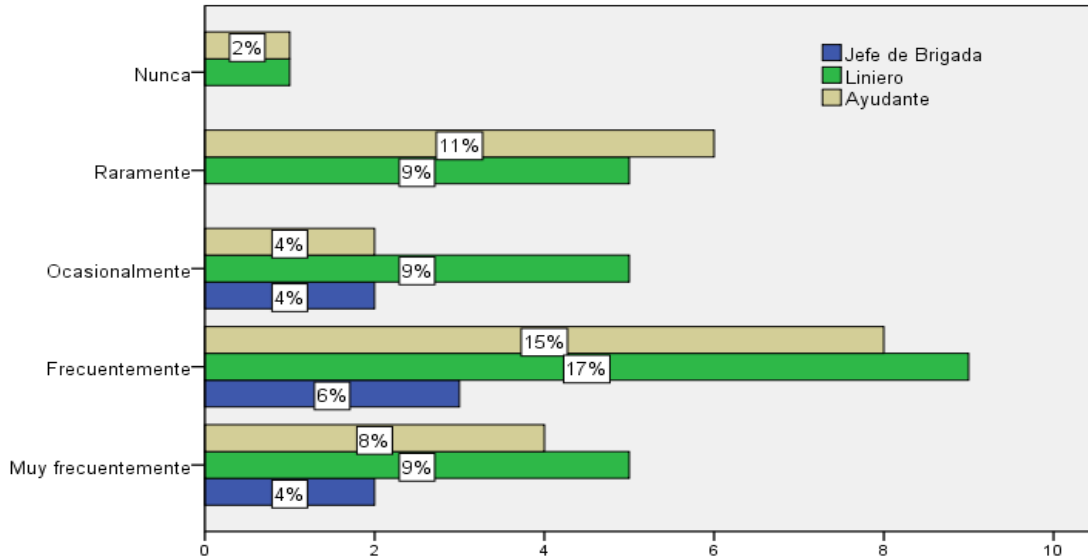


Gráfico 25. El jefe de brigada construye una visión estimulante del futuro.
Fuente: Encuestas a jefes de brigada y colaboradores.

Todos los jefes de brigada y gran parte de colaboradores afirman que el jefe de brigada expresa confianza al momento de alcanzar metas (gráfico 26). Puesto que, influye de manera positiva en el desempeño laboral que el jefe de brigada proyecte seguridad y confianza a los colaboradores, instándoles a que se logre cumplir las metas, a pesar que la mayoría ratifique esto, se debe mejorar y prestar atención a la parte insatisfecha, siendo que la motivación ejercida por el jefe de brigada no sea uniforme y afecte el desempeño de algunos colaboradores. Burns (1978), coinciden en que el líder demuestra confianza al momento de ejecutar un trabajo e influir en sus seguidores para cumplir con la misión de la organización. Así pues, la empresa debe llenar de conocimiento al jefe de brigada, para que comunique a los colaboradores seguridad, inspiración y motivación a cumplir la meta del día a día.

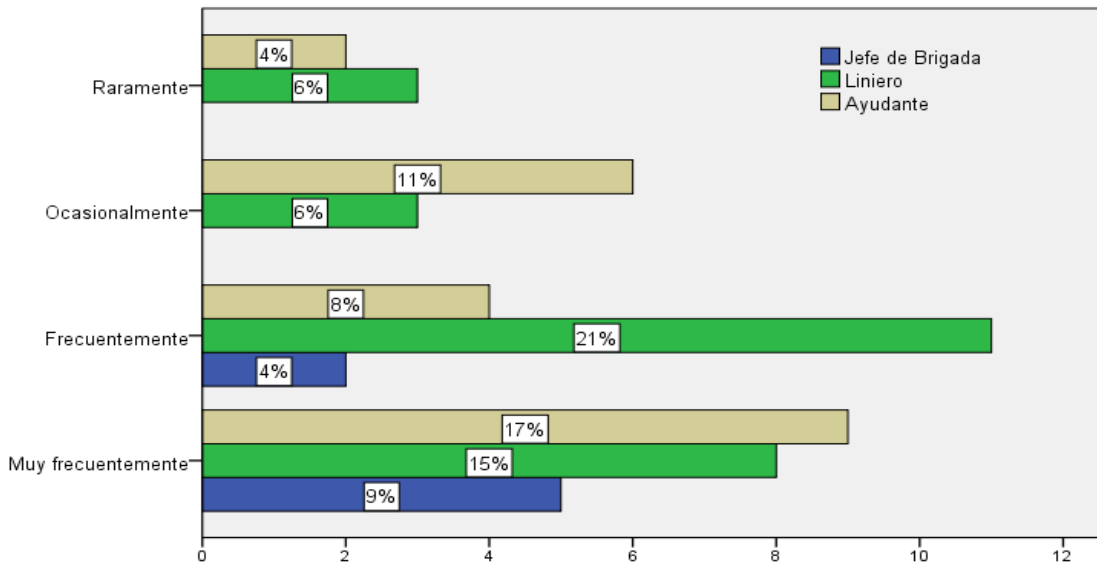


Gráfico 26. El jefe de brigada expresa confianza en que se alcanzarán las metas.
 Fuente: Encuestas a jefes de brigada y colaboradores

Todos los jefes de brigada y gran parte de colaboradores aseguran que el jefe de brigada busca aumentar la confianza en sus colaboradores (gráfico 27), de tal manera que influye en su autoestima para el desarrollo óptimo de sus actividades, al hacer que crean en sí mismos, permitiendo un efecto positivo en su desempeño laboral. Aunque la mayoría firma esto, se debe mejorar en este aspecto, el porcentaje restante no está de acuerdo, afectando de forma negativa el desempeño al tener colaboradores con una actitud negativa, desconfiando del trabajo que pueden realizar por sí mismos y del jefe de brigada. Burns (1978), concuerda en que el líder al dirigir un grupo de trabajo debe demostrar confianza en ellos, haciéndolos ver que tienen las habilidades necesarias para hacerlo. De tal manera, que la empresa debe de fortalecer el área de la autoestima del jefe de brigada, para que este pueda transmitir seguridad a sus colaboradores, al igual de impregnarles esa autoestima que necesitan para creer en que pueden ejecutar cualquier actividad laboral que se proponga, ayudando a la vez a su crecimiento personal y laboral.

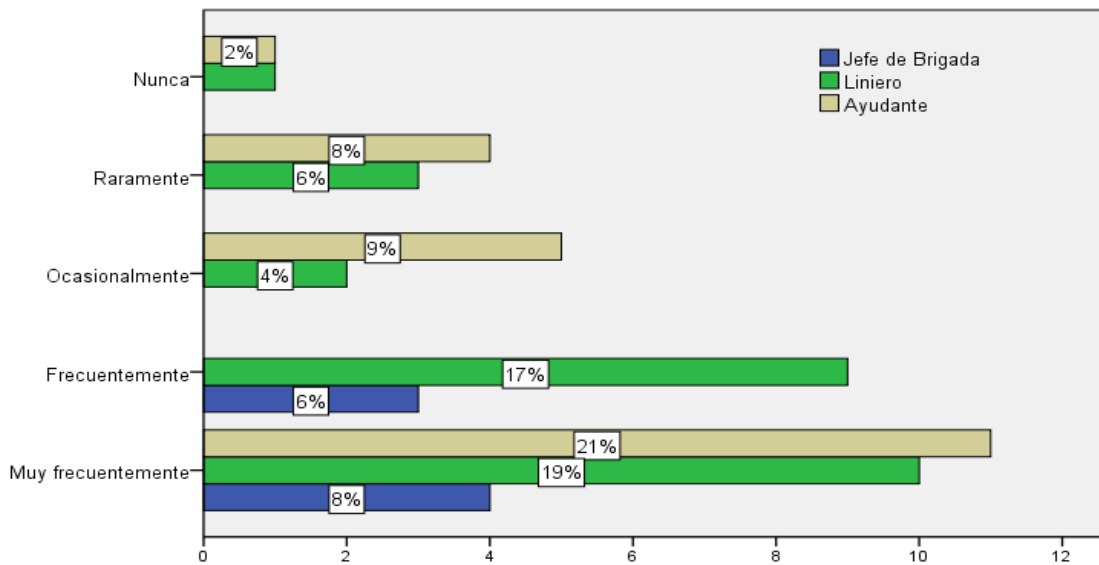


Gráfico 27. El jefe de brigada intenta aumentar en los demás la confianza en sí mismos.
Fuente: Encuestas a jefes de brigada y colaboradores

Todos los jefes de brigada y gran parte de colaboradores reconocen que el jefe de brigada los ayuda a centrarse solo en metas alcanzables (gráfico 28), influyendo de manera positiva en el desempeño laboral, al plantearse metas de alcances, es decir metas reales y esto conlleva a alentar a los colaboradores a que se pueden alcanzar beneficiando al jefe de brigada al entusiasmar al no tener metas irreales. Aunque la mayoría afirma esto, se debe prestar atención al porcentaje restante que no está satisfecho, ya que puede influir de manera negativa en el desempeño de estos colaboradores al sentir que el jefe de brigada pide más de lo alcanzable. Maxwell (1996), considera que, el líder debe poseer un sin número de cualidades en la que resalta la motivación hacia el cumplimiento de las metas. A causa de esto, la empresa debe de crear espacios que fortalezcan las cualidades de los jefes de brigada en su liderazgo.

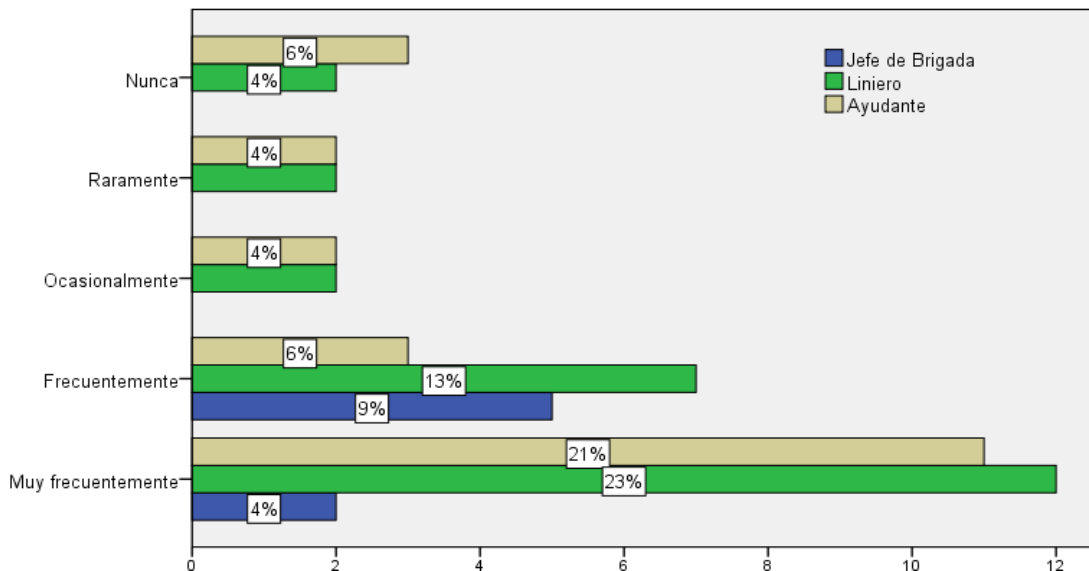


Gráfico 28. El jefe de brigada ayuda a los demás a centrarse en metas alcanzables.
 Fuente: Encuestas a jefes de brigada y colaboradores

Todos los jefes de brigada garantizan informar a sus colaboradores los beneficios que se obtienen cuando se alcanzan las metas organizacionales, esto lo aseguran gran parte de colaboradores quienes reconocen obtener beneficios por el cumplimiento de metas influyendo de manera positiva su desempeño laboral, no obstante, existe una parte de colaboradores que no sienten conseguir beneficios (gráfico 29), teniendo un efecto negativo en su desempeño al sentir que no es reconocido su trabajo. Lo anterior, coincide con lo expuesto por Bass y Avolio (1997), asegurando que, el líder debe dar a conocer a sus seguidores la importancia de cumplir las metas, siendo indispensable que el jefe de brigada domine esta información y la comparta con los colaboradores, para que estos se motiven en la ejecución de sus actividades.

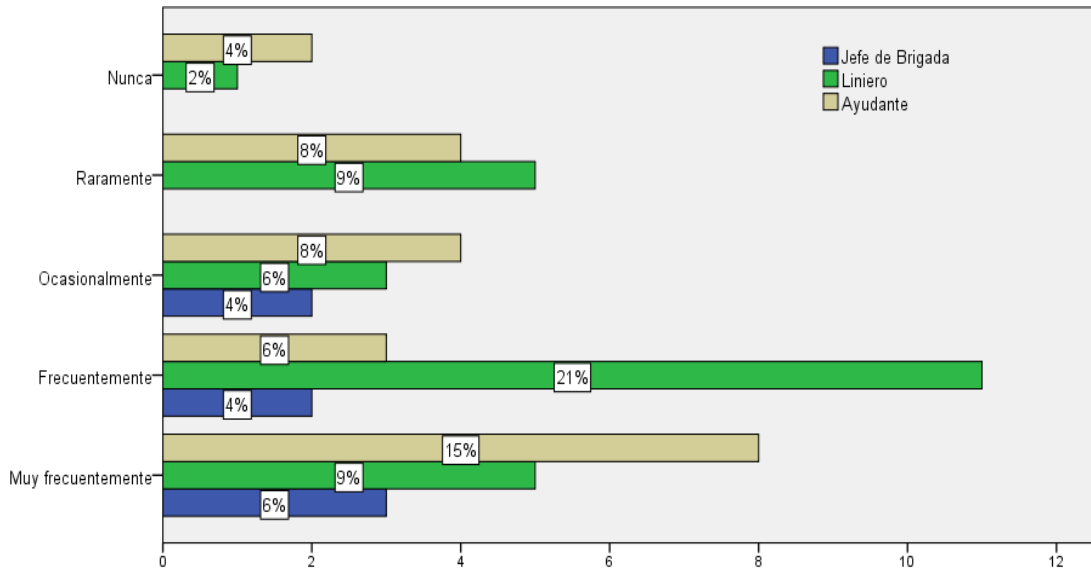


Gráfico 29. El jefe de brigada es capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno tiene para alcanzar las metas organizacionales.

Fuente: Encuestas a jefes de brigada y colaboradores

En conclusión, el nivel de liderazgo transformacional tiene niveles variados, solo un 34% presenta un nivel alto en el cumplimiento de las dimensiones de liderazgo transformacional, teniendo la mayoría un nivel de liderazgo que va de estándar a deficiente; esto indica que son pocos los jefes de brigada con todas las cualidades de un líder transformacional; se recalca que la empresa debe trabajar mucho en el fortalecimiento de los niveles de liderazgo transformacional, ya que la mayoría de los jefes tienen niveles de liderazgo transformacional de estándar a deficiente. Se destaca que, la consideración individualizada es la dimensión con menos porcentaje, y aunque no difiere mucho el porcentaje en las demás dimensiones evaluadas, la misma puede tener un impacto significativo en el desempeño laboral, por considerar al grupo de colaboradores como un todo y no como individuos con características propias (tabla 3).

Tabla 3. Análisis del nivel de liderazgo transformacional existente en los jefes de brigada

Dimensión evaluada	Porcentaje de cumplimiento en frecuencias					Total por dimensión
	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente	
Consideración individualizada	4,48%	16,04%	21,70%	28,30%	29,48%	100%
Estimulación intelectual	2,36%	10,61%	22,41%	30,90%	33,73%	100%
Influencia idealizada atribuida	0,94%	10,69%	21,38%	29,87%	37,11%	100%
Motivación inspiracional	4,85%	15,90%	13,48%	29,92%	35,85%	100%
% de cumplimiento	3,16%	13,31%	19,74%	29,75%	34,04%	100%
	Deficiente	Mínimo	Regular	Estándar	Alto	

Fuente: Encuesta a jefes de brigada y colaboradores

7.2. Evaluación del desempeño laboral de las brigadas de mantenimiento y desarrollo

Para evaluar el desempeño laboral de los colaboradores del área de mantenimiento y desarrollo, se aplicó una encuesta al total de colaboradores utilizando una evaluación de desempeño estandarizada que posee la empresa “Cubas Eléctrica S.A.”, sobre factores operativos y actitudinales del desempeño laboral, utilizándose la Escala de Likert como instrumento de medición. Cabe mencionar que se determina el nivel de liderazgo con los niveles establecidos en el instrumento estandarizado utilizado en la empresa (anexo 3). Con todos los datos recopilados se creó base de datos en el programa de Microsoft Excel y posteriormente se analizaron los datos en el programa SPSS Statistics 25.

7.2.1. Factores actitudinales:

- **Orientación al cliente:**

Más de la mitad de los colaboradores tienen un desempeño estándar en cuanto a la orientación al cliente y el resto de los colaboradores tiene un desempeño regular, ya que los mismos atienden con amabilidad y respeto a los clientes (gráfico 30). Barriga

Velásquez & Retamoso Chullo (2019), concuerdan sobre la importancia de satisfacer los deseos del cliente, siempre tomando en consideración el respeto y la amabilidad, excediendo las expectativas de los clientes sobre los pedidos que realizan. Teniendo un efecto positivo para la empresa al brindar a los clientes la satisfacción de una atención con calidad, por tanto, el cliente conserva la preferencia hacia la empresa.

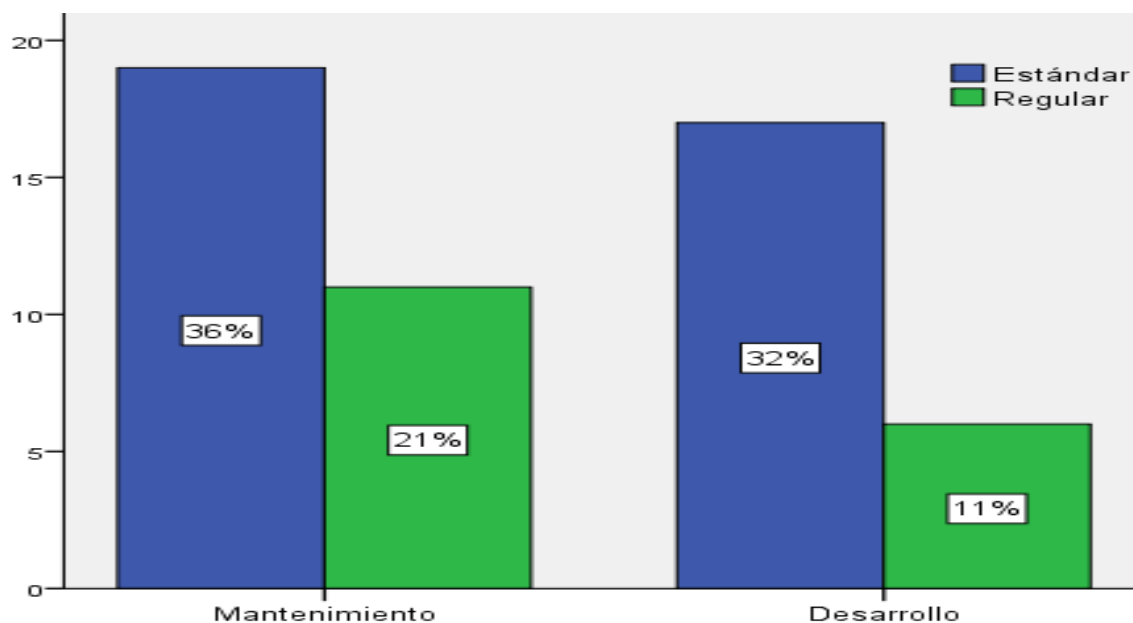


Gráfico 30. Atiende con amabilidad y respeto a sus clientes.
Fuente: Encuesta a jefes de brigadas.

- **Ética**

La mayor parte de los colaboradores poseen un desempeño regular, la otra parte tiene un desempeño estándar (gráficos 31 y 32). Se debe prestar atención en que una buena parte de los colaboradores no se preocupa por hacer uso racional de los recursos (gráfico 33), lo que refleja un desempeño deficiente. Barriga Velásquez & Retamoso Chullo (2019), concuerdan en que la ética tiene relevancia al momento del desempeño de funciones, los colaboradores no desean sentirse irresponsables ya que conocen las consecuencias de no actuar con ética. De modo que, la empresa es quien acarrea con las consecuencias directas de un desempeño poco eficiente por parte de los colaboradores, al permitir que un colaborador no realiza el uso debido de sus recursos repercutiendo en pérdidas económicas, es por ello, que se debe de trabajar

en las características de actitud de los trabajadores, haciendo conciencia de la responsabilidad que tienen con la empresa en su correcto funcionamiento.

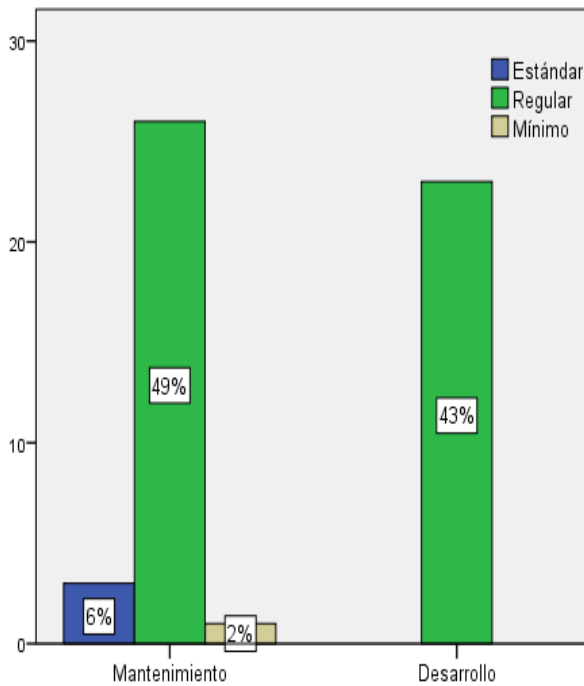


Gráfico 31. Mantienen confidencialidad y transparencia de la información tanto de la organización como de los clientes.
Fuente: Encuesta a jefes de brigadas.

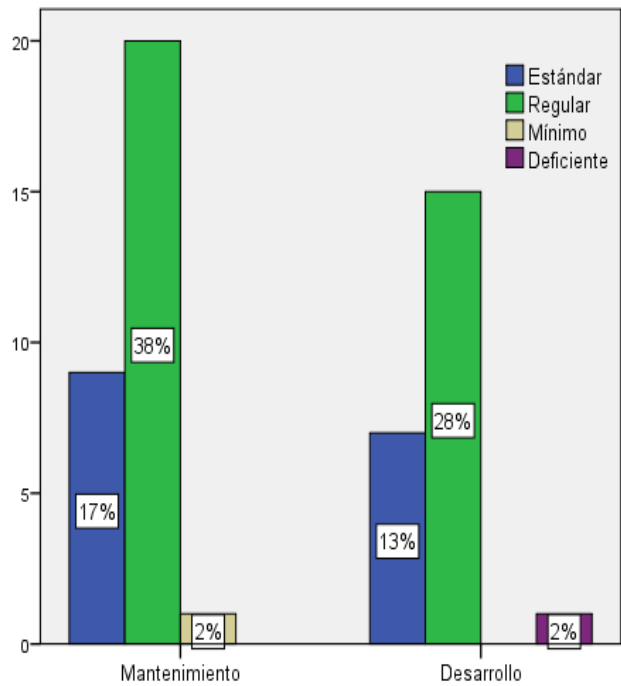


Gráfico 32. Sus comentarios y opiniones se basan en hechos y evidencias contrastadas.
Fuente: Encuesta a jefes de brigadas.

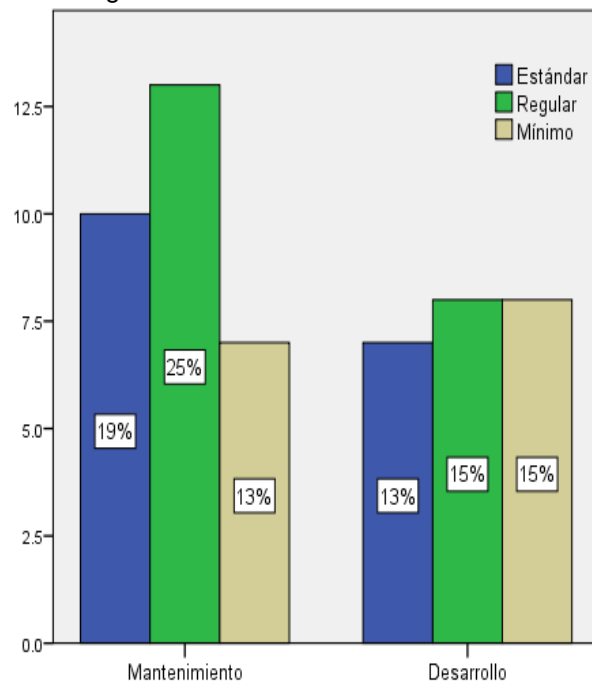


Gráfico 33. Se preocupa por hacer uso racional de los recursos de la empresa.
Fuente: Encuesta a jefes de brigadas.

- **Eficiencia**

Más de la mitad de los colaboradores tienen un desempeño estándar y el resto de los colaboradores tiene un desempeño regular (gráficos 34 y 35). Se debe tomar en consideración que la mayoría de los colaboradores no agregan valor a sus funciones habituales (gráfico 36), tiendo un desempeño deficiente. Esto, concuerda con lo expresado por Barriga Velásquez & Retamoso Chullo (2019), al manifestar que la eficiencia se utiliza para medir capacidad y cualidad de una persona en el cumplimiento de alguna actividad sin emplear muchos recursos. De manera que, los colaboradores deben mejorar esta área en no limitar sus funciones dentro de las actividades laborales, sino aportar en las tareas que sean necesarias dentro de la misma empresa siempre y cuando este bajo sus capacidades y no afecte el desempeño de los demás colaboradores.

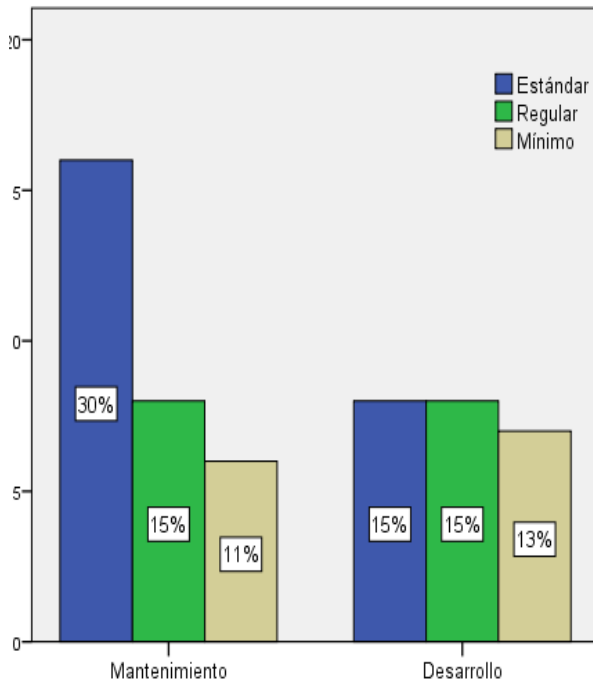


Gráfico 34. Desempeña de forma satisfactoria las funciones que le son encomendadas.
Fuente: Encuesta a jefes de brigadas.

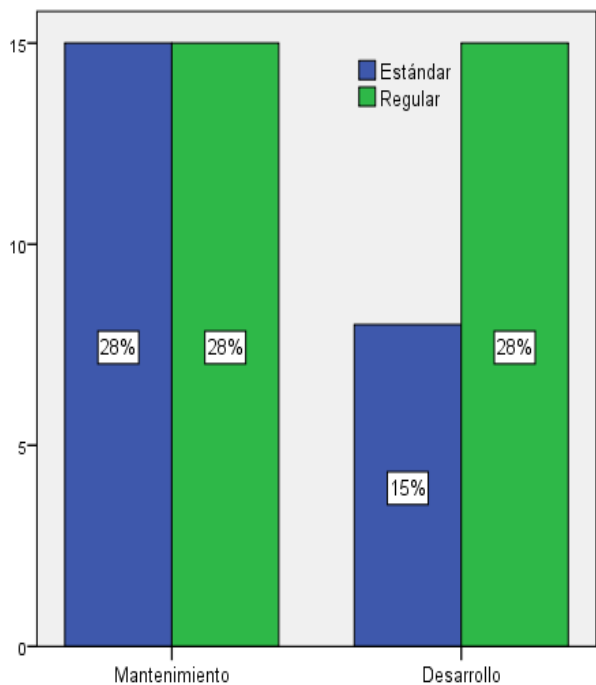


Gráfico 35. Alcanza los resultados que le fueron asignados.
Fuente: Encuesta a jefes de brigadas.

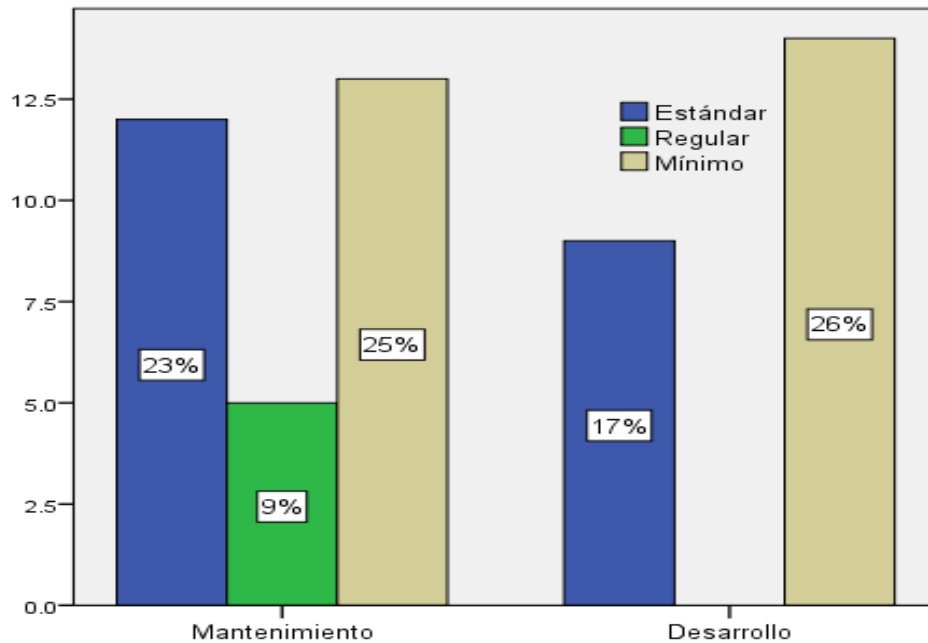


Gráfico 36. Agrega valor a sus funciones habituales.
Fuente: Encuesta a jefes de brigadas.

- **Proactividad**

La mayoría de los colaboradores tienen un desempeño regular y el resto tienen un desempeño estándar (gráficos 37,38,39,40,41,42,43,44), los puntos a tomar en consideración es capacidad de resolver problemas y de reaccionar rápidamente a las dificultades (gráficos 45 y 46), lo que conlleva a un desempeño deficiente. El resultado no concuerda con lo expresado por Barriga Velásquez & Retamoso Chullo (2019), en que la proactividad es la libertad que posee cada persona de enfrentar diferentes situaciones laborales. Por consiguiente, afecta a la empresa de manera negativa, porque significa que tiene un personal que no es capaz de dar soluciones en momentos de dificultad, siendo necesario fortalecer esta área en los colaboradores para resaltar sus habilidades proactivas dentro de sus actividades laborales.

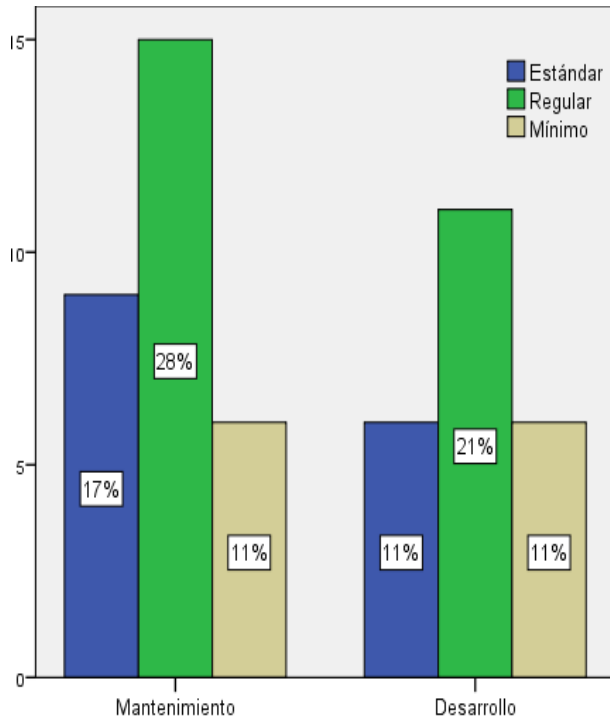


Gráfico 37. Trabaja de forma organizada.
Fuente: Encuesta a jefes de brigadas.

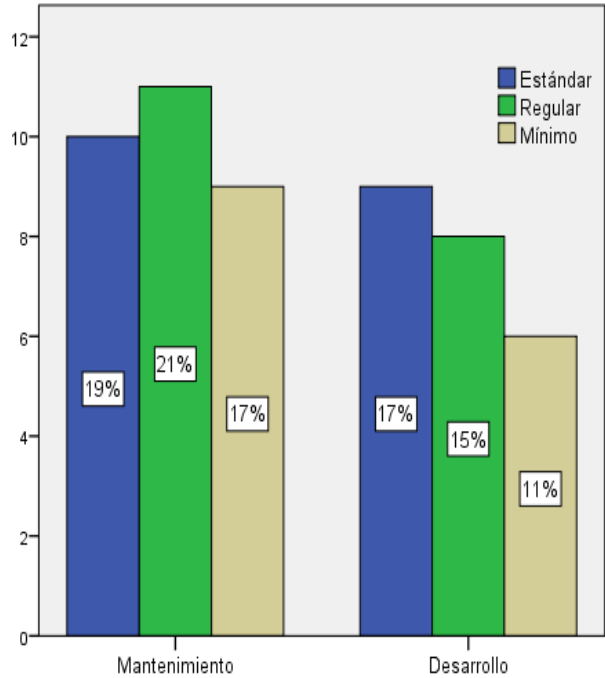


Gráfico 38. Acepta su parte de responsabilidad si hay un problema, en vez de echarle la culpa a otros.
Fuente: Encuesta a jefes de brigadas.

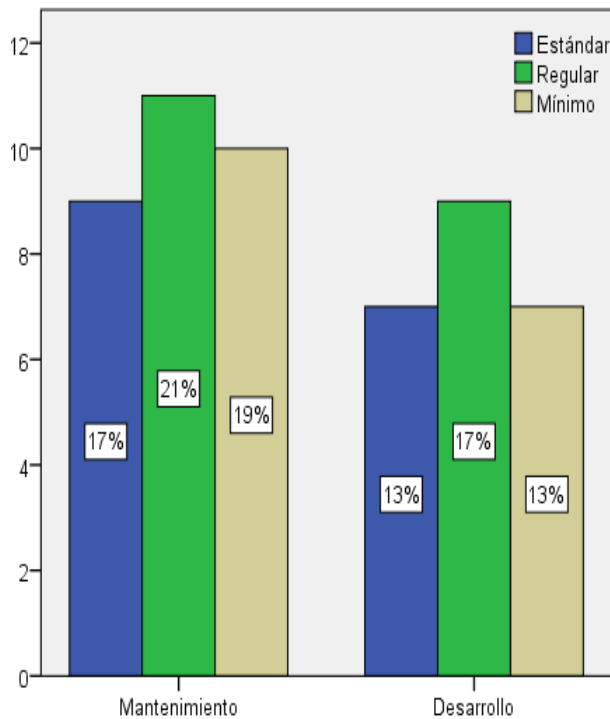


Gráfico 39. Motiva a los compañeros de sus áreas para colaborar y ayudarse unos a otros.
Fuente: Encuesta a jefes de brigadas.

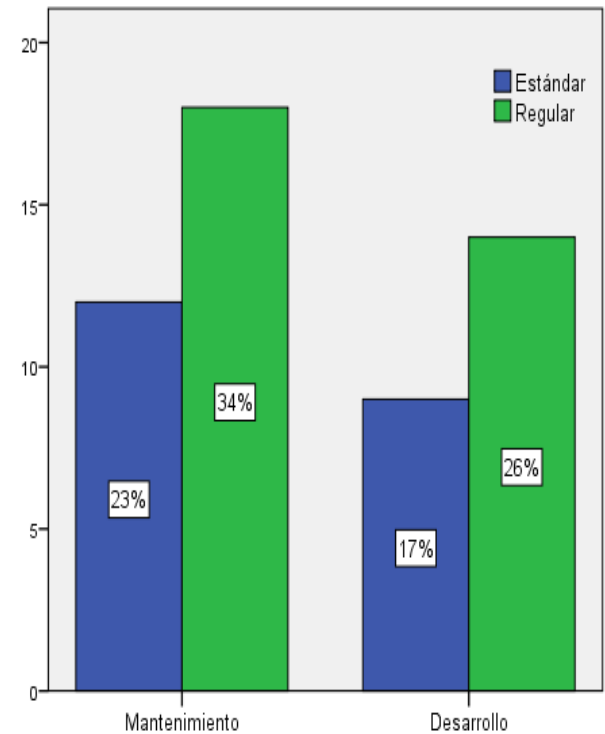


Gráfico 40. Esta dispuestos a experimentar y adoptar nuevas ideas, incluso si no son suyas.
Fuente: Encuesta a jefes de brigadas.

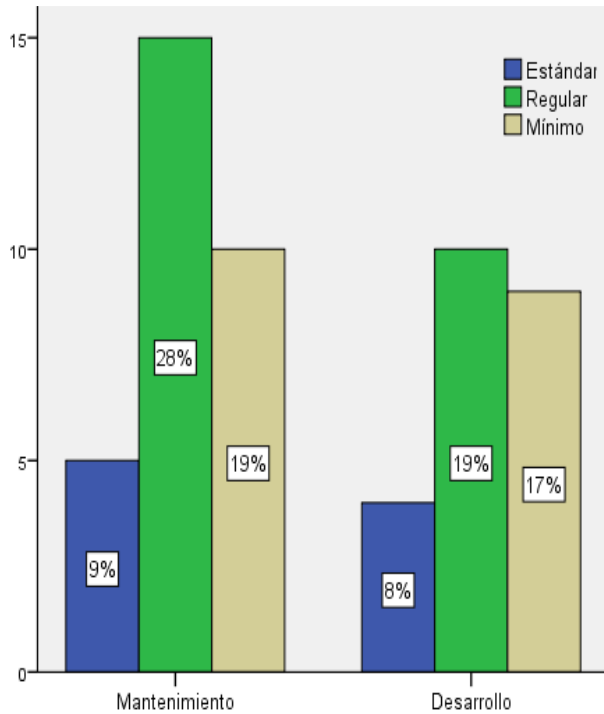


Gráfico 41. Detectan y propone acciones de mejora.
Fuente: Encuesta a jefes de brigadas.

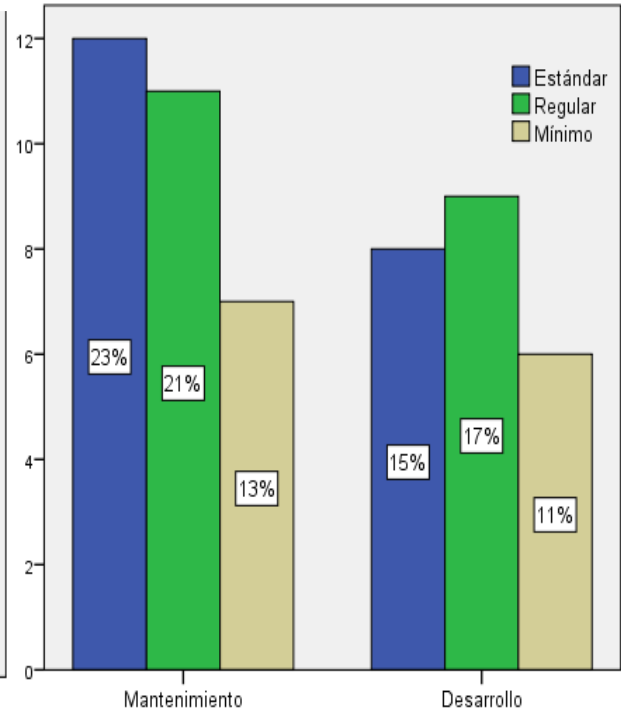


Gráfico 42. Participan en grupos de mejora cuando se le ha convocado.
Fuente: Encuesta a jefes de brigadas.

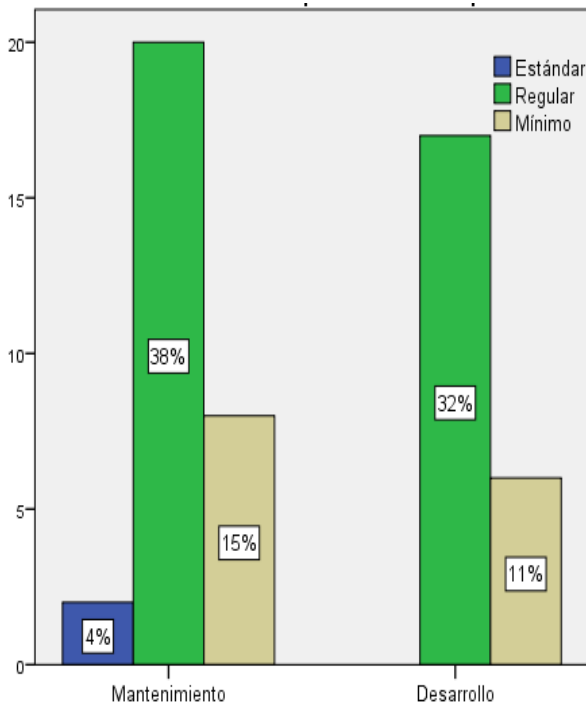


Gráfico 43. Promueven el cumplimiento de los procedimientos.
Fuente: Encuesta a jefes de brigadas.

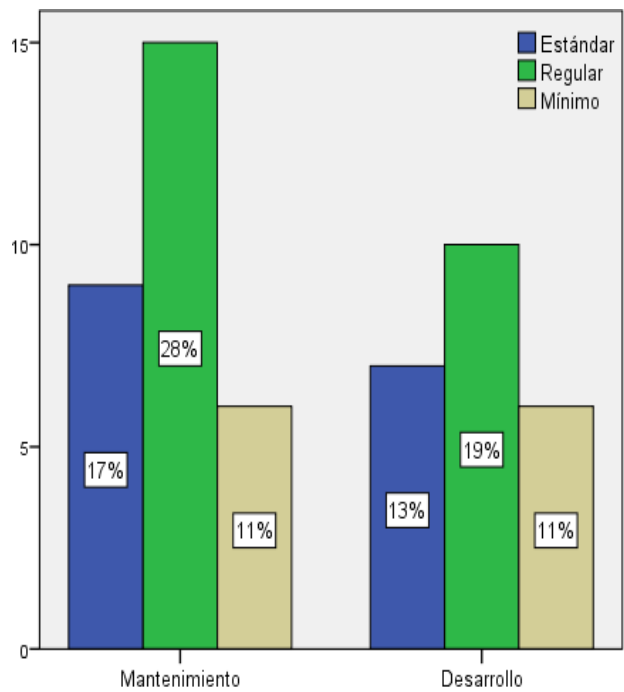


Gráfico 44. Es confiables para asignar responsabilidades que no están dentro de sus funciones.
Fuente: Encuesta a jefes de brigadas.

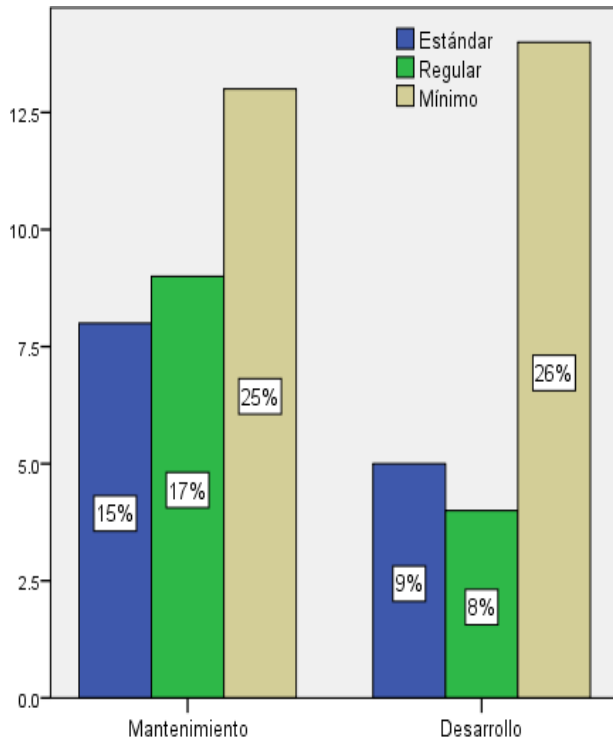


Gráfico 45. Es capaces de resolver problemas.
Fuente: Encuesta a jefes de brigadas.

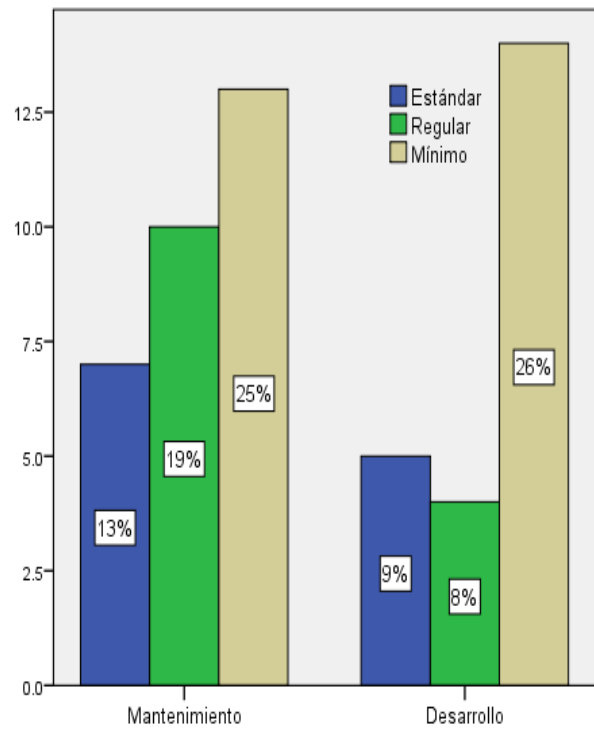


Gráfico 46. Reaccionan rápidamente a las dificultades.
Fuente: Encuesta a jefes de brigadas.

- **Iniciativa**

La mayor parte de los colaboradores se encuentran en desempeño regular en referencia a la iniciativa (gráfico 47) y la parte restante está en un desempeño estándar, tomando en consideración que el porcentaje que se encuentra en un nivel estándar es porque actúan para resolver problemas dentro de las áreas (gráfico 48). Sin embargo, se debe prestar atención a la capacidad de prever las necesidades de la organización, puesto que más de la mitad de los colaboradores obtuvieron un rendimiento mínimo (gráfico 49), mostrando un desempeño deficiente. Barriga Velásquez & Retamoso Chullo (2019), concuerdan en que la iniciativa es entendida como una actitud que se toma dentro del ámbito laboral para la solución de un problema, haciendo destacar a un trabajador. Teniendo un efecto negativo en la empresa, al tener colaboradores que no aporten de manera espontánea a la resolución de problemas dentro de sus áreas y menos en prever las necesidades de la empresa, de tal manera, que se debe de

capacitar al personal para crear conciencia en la importancia de tener iniciativas y verla por los intereses de la empresa como propios.

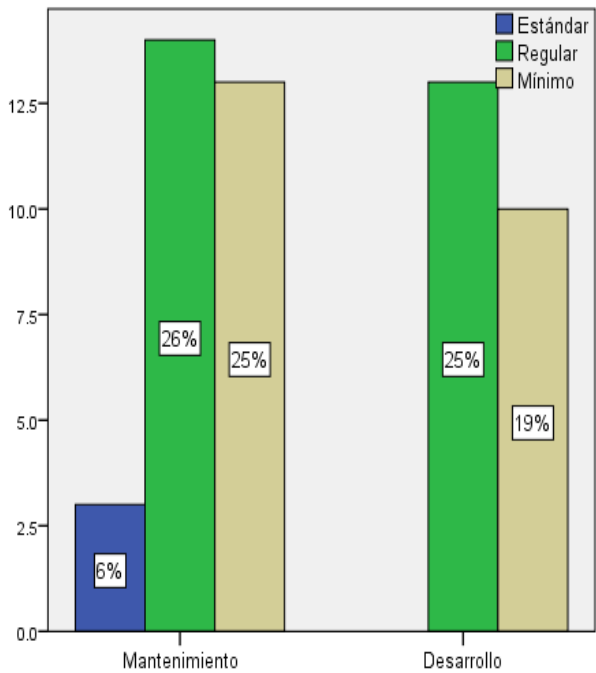


Gráfico 47. Buscan de manera proactiva soluciones que permitan mejorar la eficiencia y la productividad en el trabajo.
Fuente: Encuesta a jefes de brigadas.

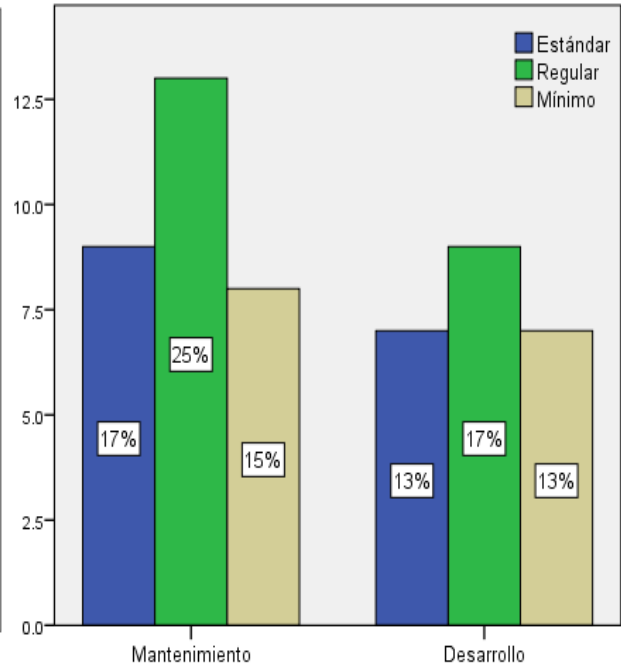


Gráfico 48. Actúan para resolver problemas dentro de su área de autoridad sin estar permanentemente consultando a su jefe inmediato.
Fuente: Encuesta a jefes de brigadas.

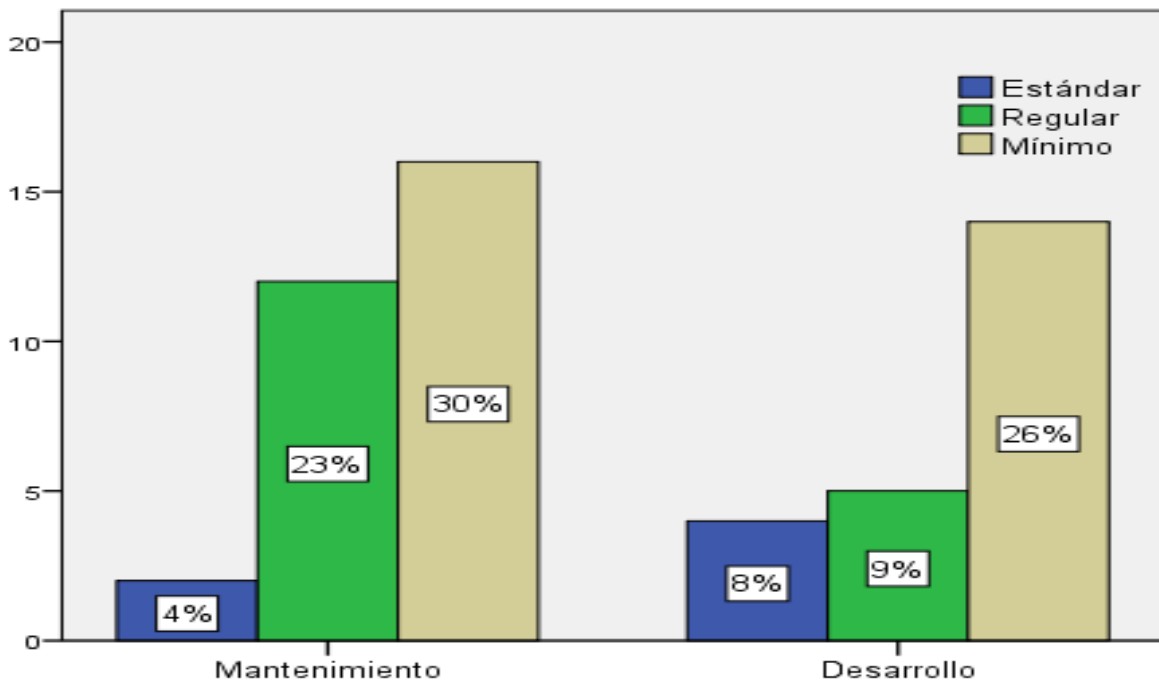


Gráfico 49. Son capaces de prever las necesidades de la organización y actuar a ellas en situaciones no supervisadas.
Fuente: Encuesta a jefes de brigadas.

- **Comunicación**

La mayor parte de los colaboradores se encuentran en un desempeño regular, la parte restante está en un nivel estándar (gráfico 50). Sin embargo, se debe prestar atención porque más de la mitad de los colaboradores participan en murmuración o conversaciones que dañan la integridad y reputación de sus compañeros de trabajo (gráfico 51), afectando de forma negativa a la empresa, proyectando una perspectiva de poco compañerismo y respeto mutuo. Siendo así, se contradice con lo expuesto por Barriga Velásquez & Retamoso Chullo (2019), ya que la comunicación ha de desarrollarse para emitir y transmitir información constructiva. De modo que, la empresa debe buscar las herramientas necesarias para que haya una comunicación asertiva, evitando malos comentarios dentro y fuera de la misma.

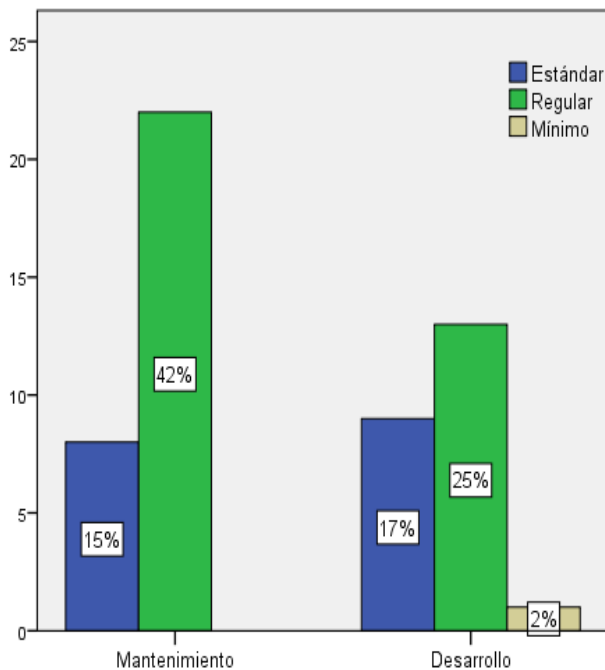


Gráfico 50. Pregunta y escuchan activamente para entender los mensajes de los clientes internos como externos.
Fuente: Encuesta a jefes de brigadas.

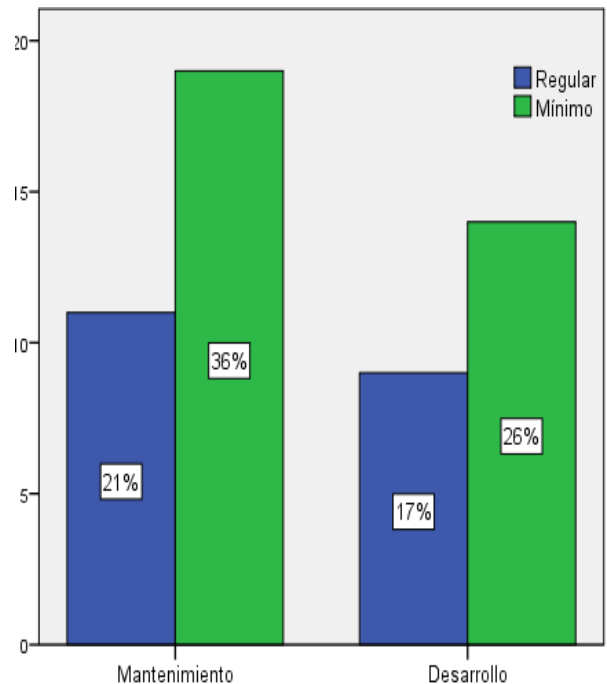


Gráfico 51. Evita participar en murmuraciones o conversaciones que dañen la integridad y reputación de sus compañeros de trabajo.
Fuente: Encuesta a jefes de brigadas.

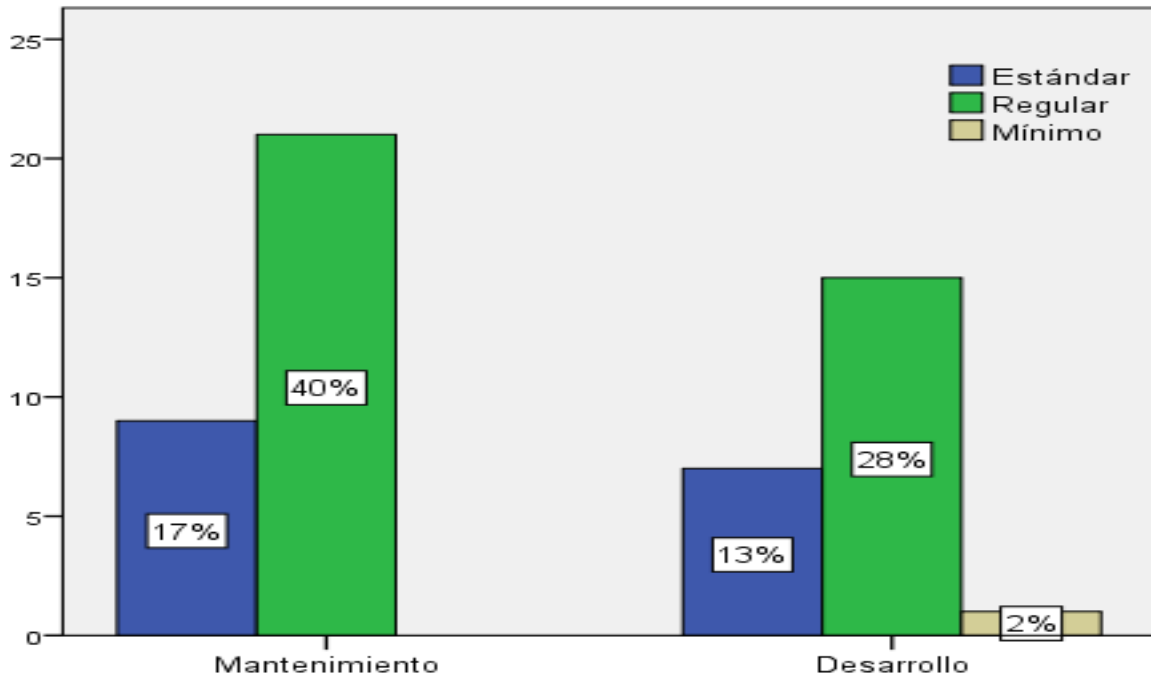


Gráfico 52. Presenta su posición cortésmente, reconoce las diferencias de opiniones y negocia la solución apropiada.

Fuente: Encuesta a jefes de brigadas.

- **Flexibilidad y adaptabilidad**

La mayor parte de los colaboradores tienen un desempeño regular, la parte restante está en un nivel estándar (gráfico 53). Sin embargo, se debe prestar atención porque más de la mitad de los colaboradores no aceptan las necesidades cambiantes de la organización con entusiasmo (gráfico 54), al igual de no mantener un desempeño consistente bajo situaciones de presión (gráfico 55), conllevando a un desempeño deficiente, afectando de manera negativa a la empresa, ya que los colaboradores no apuestan a un cambio positivo en la cultura organización de la empresa. Lo anterior, se contradice con lo expuesto por Barriga Velásquez & Retamoso Chullo (2019), ya que la flexibilidad y adaptabilidad, es parte de la capacidad que debe poseer un trabajador para ejecutar sus actividades frente a situaciones difíciles sin afectar su eficacia y productividad. Por tanto, es necesario que los colaboradores cambien su

manera de pensar y la empresa introduzca en ellos esas características de flexibilidad y adaptabilidad mejorando su desempeño.

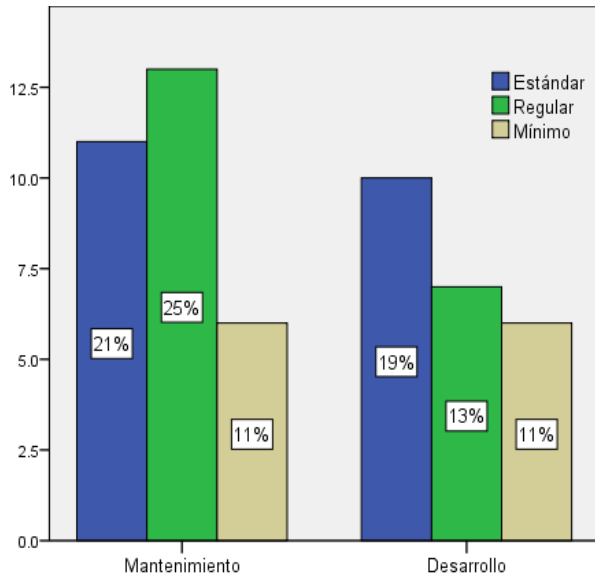


Gráfico 53. Asume otras responsabilidades o tareas adicionales a las propias; apoya a la institución durante los periodos de mayor presión de trabajo.
Fuente: Encuesta a jefes de brigadas.

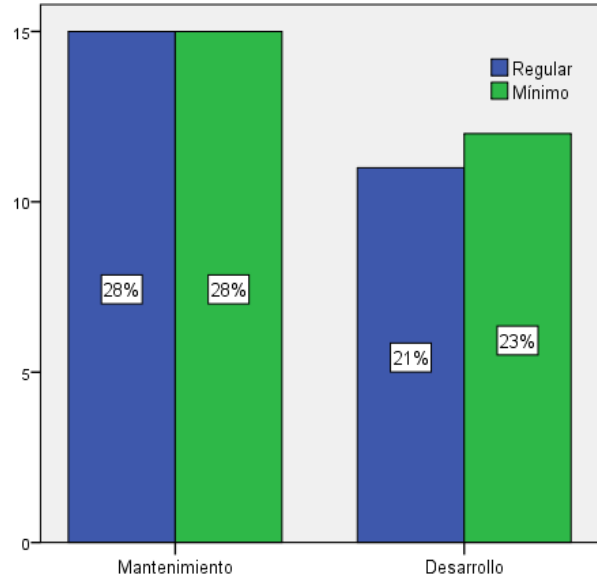


Gráfico 54. Acepta las necesidades cambiantes de la organización con entusiasmo.
Fuente: Encuesta a jefes de brigadas.

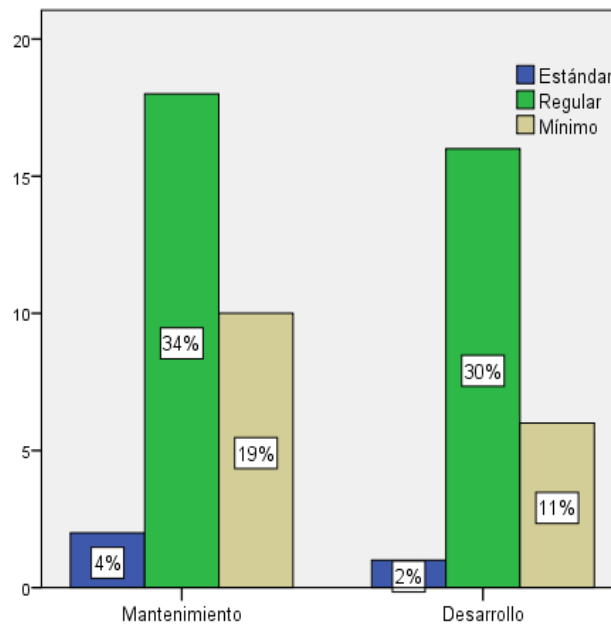


Gráfico 55. Mantiene ecuanimidad y desempeño consistente bajo situaciones en donde hay mucha presión.
Fuente: Encuesta a jefes de brigada.

- **Capacidad de asimilación**

Más de la mitad de los colaboradores tienen un desempeño estándar y el resto de los colaboradores tiene un nivel regular, ya que los mismos atienden sin problema las orientaciones de su supervisor (gráfico 56). Barriga Velásquez & Retamoso Chullo (2019), concuerdan en que la asimilación es el modo en el que las personas ingresan nuevos conocimientos y elementos a sus mentes, gracias a su inteligencia permitiendo que se adapten al cambio. Teniendo en cuenta el resultado, se debe promover entre los colaboradores el atender las orientaciones de sus jefes de brigadas, quienes son los que guían de manera directa su proceso de trabajo, atendiendo sus orientaciones, siendo este un medio de aprendizaje permitiéndoles obtener los conocimientos que poseen sus jefes de brigadas.

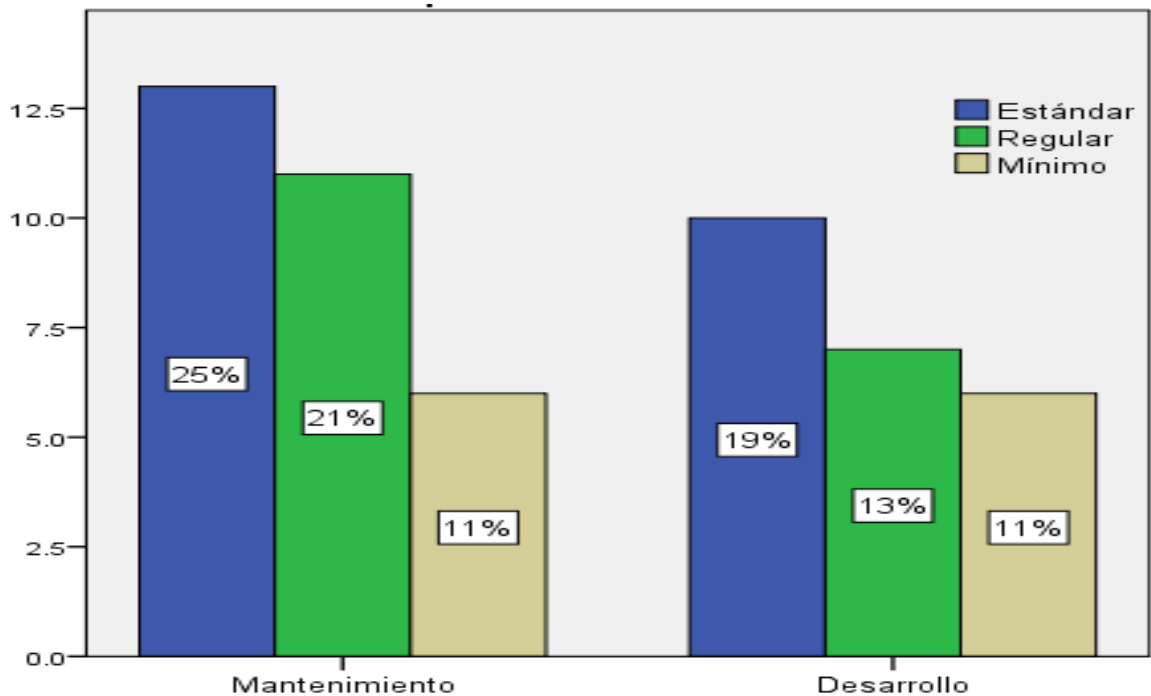


Gráfico 56. Atiende sin problemas las orientaciones de su superior.
Fuente: Encuesta a jefes de brigadas.

- **Responsabilidad**

La mayor parte de los colaboradores se encuentran en un desempeño estándar, la parte restante está en un nivel regular (gráfico 57,58,59). Sin embargo, es considerable la gran parte de los colaboradores se encuentran en un nivel alto, al tener la disponibilidad para realizar trabajos en horas extraordinarias (gráfico 60), siendo esto positivo para la empresa al tener la disponibilidad de los colaboradores, sin importar su horario. Lo que antecede concuerda con lo mencionado por Barriga Velásquez & Retamoso Chullo (2019), al referir que la responsabilidad se toma como un valor intrínseco en la persona y que es tomado en consideración a la hora de reclutamiento y crecimiento laboral. Así, el jefe de brigada y la empresa toma en consideración y reconoce al colaborador que siempre está a disposición, contando con su la labor, compromiso y responsabilidad para con la empresa.

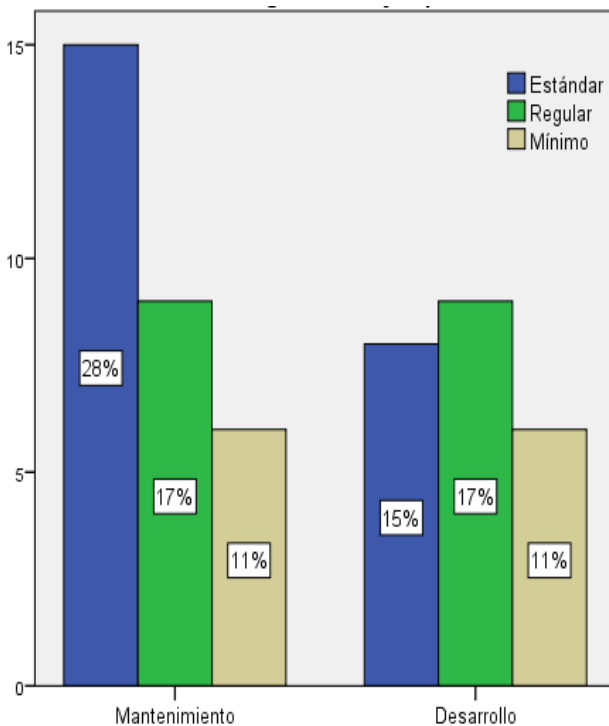


Gráfico 57. Entrega su trabajo oportunamente.
Fuente: Encuesta a jefes de brigadas.

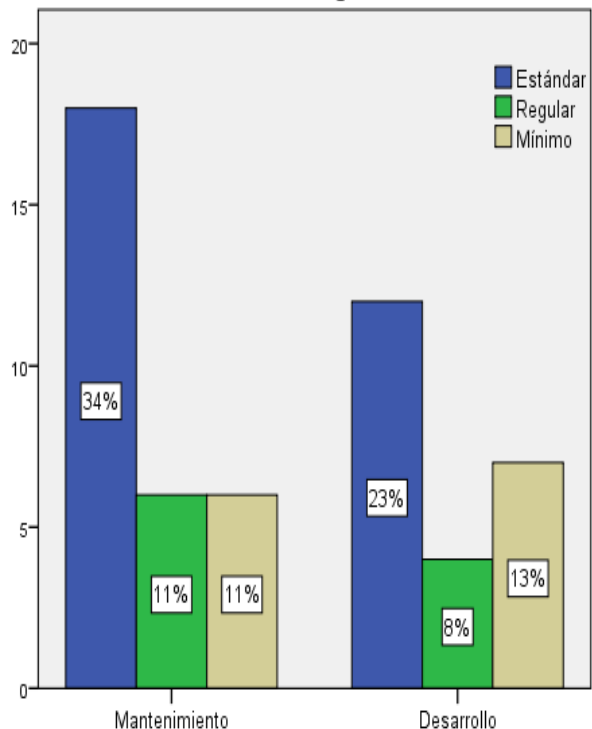


Gráfico 58. Asiste puntual a su puesto de trabajo en el horario establecido.
Fuente: Encuesta a jefes de brigadas.

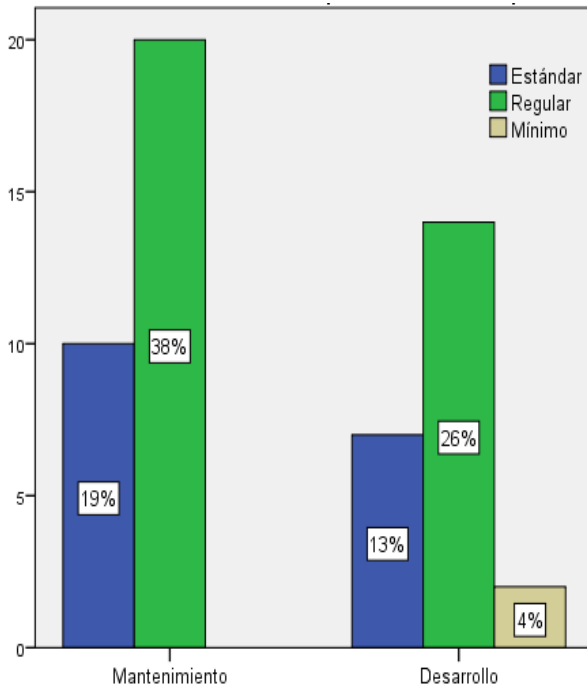


Gráfico 59. Sostiene relaciones de respeto con sus compañeros de trabajo.
Fuente: Encuesta a jefes de brigadas.

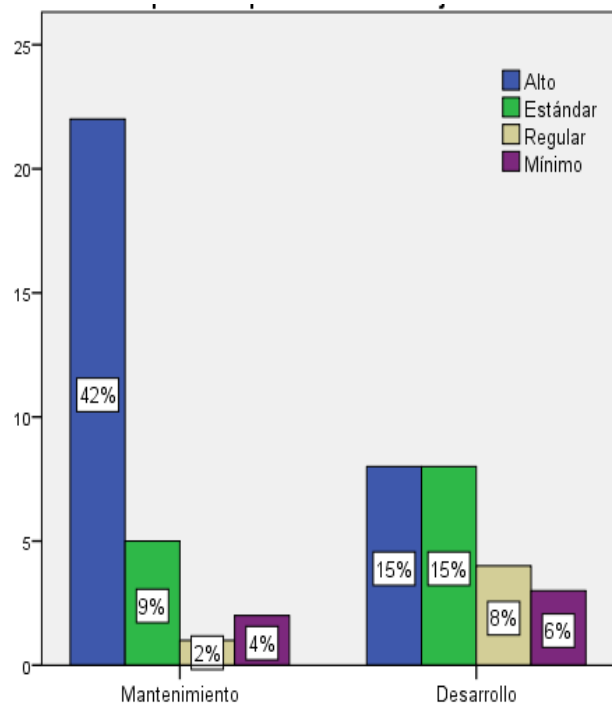


Gráfico 60. Tiene disposición para realizar trabajos en horas extraordinarias.
Fuente: Encuesta a jefes de brigadas.

7.2.2 Factores operativos:

- **Compromiso organizacional**

Gran parte de los jefes de brigada afirman que sus colaboradores tienen un desempeño regular (gráfico 61), en el compromiso organizacional, debido a que no cumplen con los procedimientos establecidos en los manuales sobre el control interno de la institución. Sin embargo, hay un porcentaje bajo que se encuentran en un nivel estándar. Barriga Velásquez & Retamoso Chullo (2019), concuerdan que el compromiso organizacional va de la mano con la mejora continua en los diversos procesos que se realizan en el diario trabajo y que están encaminadas a la excelencia de las diversas áreas. Lo que afecta de forma negativa a la empresa, debido a que en los procedimientos se deben de seguir diversos requisitos que garantizan el bienestar tanto del personal y de la

empresa misma, siendo esto parte del compromiso que adquieren los colaboradores ante la empresa.

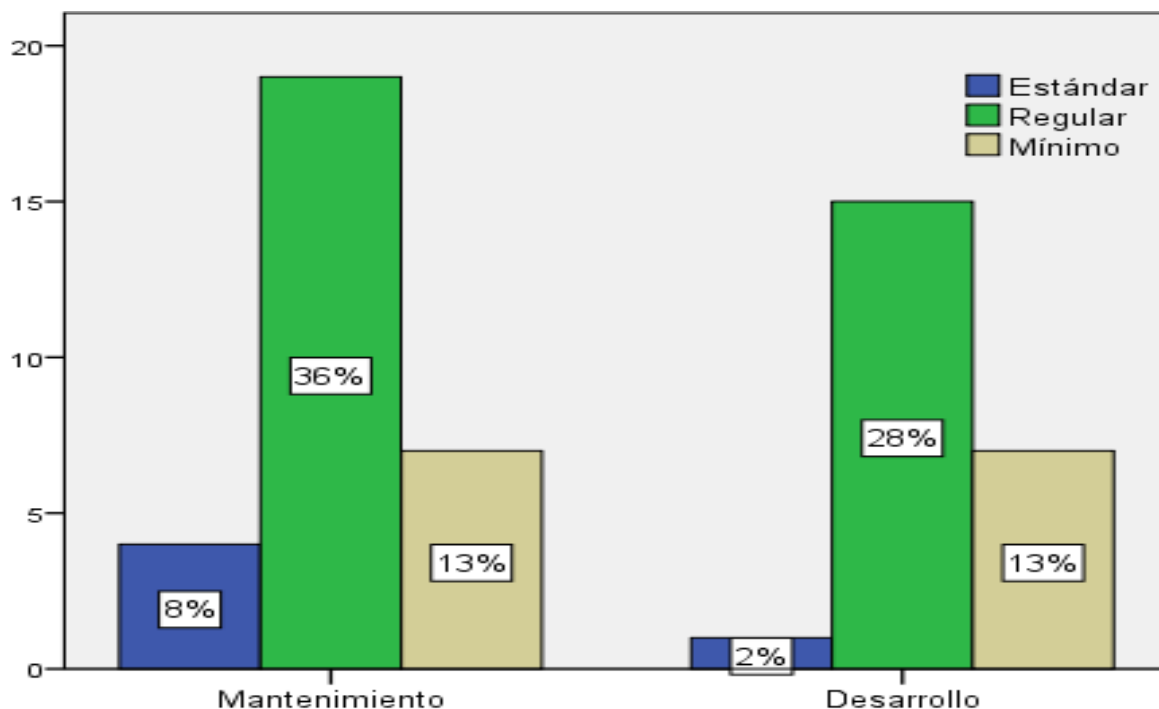


Gráfico 61. Cumple con las políticas, normativas y procedimientos establecidos en los manuales y reglamentos de control interno aplicados en la Institución.

Fuente: Encuesta a jefes de brigadas.

- **Trabajo en equipo**

La mayor parte de los colaboradores se encuentran en un desempeño regular en referencia al trabajo en equipo y la parte restante en un desempeño estándar (gráficos 62, 63 y 64), tomando en consideración que el porcentaje más bajo es en aporta ideas y expresar opiniones de manera respetuosa (gráfico 64). Barriga Velásquez & Retamoso Chullo (2019), no concuerdan ya que el trabajo en equipo se basa en el aporte de experiencias y formaciones para la suplir las necesidades de la empresa. Por consecuencia, afecta negativamente en el desarrollo de las actividades laborales dentro de la empresa, al ser un desempeño deficiente por no tener colectividad, siendo necesario fortalecer la comunicación y trabajo colectivo.

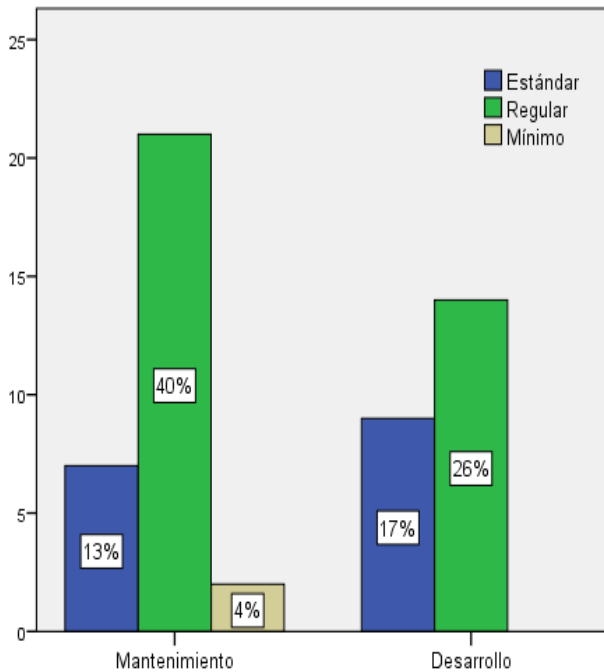


Gráfico 62. Coopera con otros colaboradores con el fin de fomentar un ambiente de colaboración que facilite la realización del trabajo.
Fuente: Encuesta a jefes de brigadas.

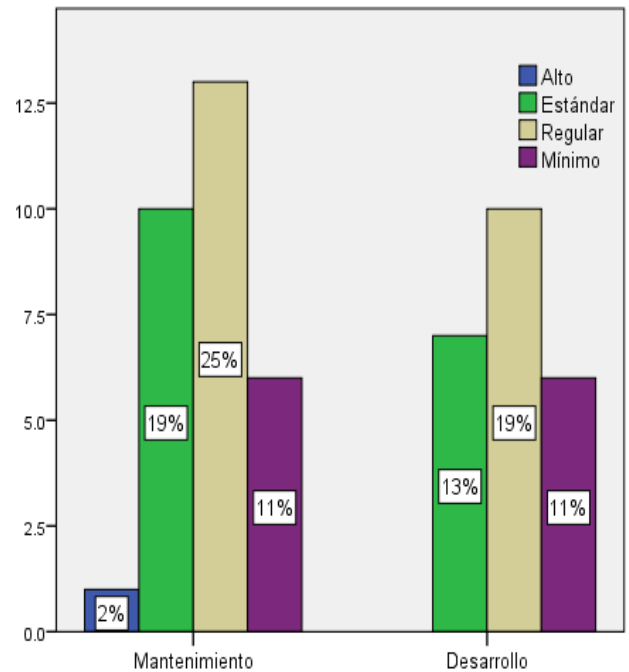


Gráfico 63. Está consciente de los plazos de entrega para los clientes y trabaja en consecuencia con ellos.
Fuente: Encuesta a jefes de brigadas.

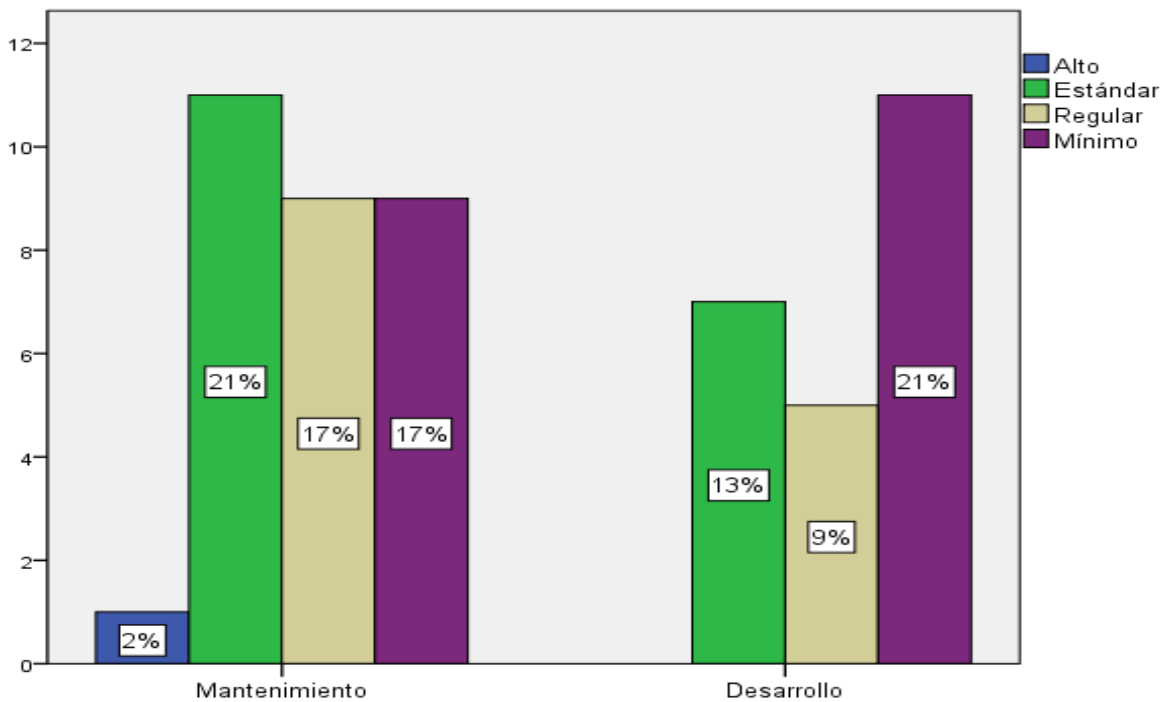


Gráfico 64. Aporta ideas, expresa opiniones respetuosas
Fuente: Encuesta a jefes de brigadas.

- **Conocimiento técnico**

La mayor parte de los colaboradores se encuentran en un desempeño regular, la parte restante está en un desempeño estándar, sin embargo, se debe tomar en consideración que una parte de los colaboradores no identifican lo que debe de hacer, ni procede efectivamente sin distracciones en ausencia del supervisor (gráficos 65 y 66), debido a esto, la empresa no puede dejar a los colaboradores ejecutando sus actividades sin un jefe de brigada que este supervisando sus labores. Barriga Velásquez & Retamoso Chullo (2019), no concuerdan, ya que el conocimiento técnico parte de la experiencia que posee un trabajador y que la mismas es utilizada como recurso dentro de la empresa, para realizar actividades que están dentro de las competencias del trabajador. Por ende, la empresa debe de fomentar e inculcar a sus colaboradores una conciencia de la importancia de sus labores, siendo que los mismos realicen sus actividades sin que este su jefe de brigada, sino porque conoce sus funciones y responsabilidades, siendo eficaz en sus labores.

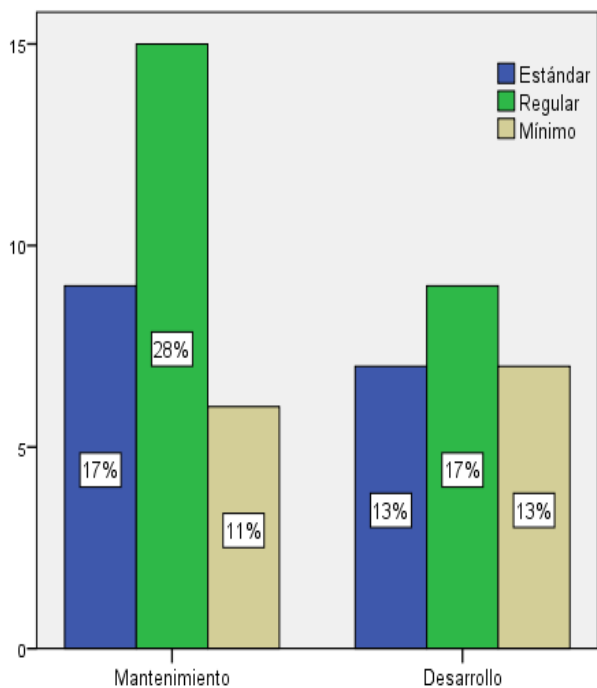


Gráfico 65. Identifica lo que debe hacer y procede efectivamente sin distracciones en ausencia de supervisión.

Fuente: Encuesta a jefes de brigadas.

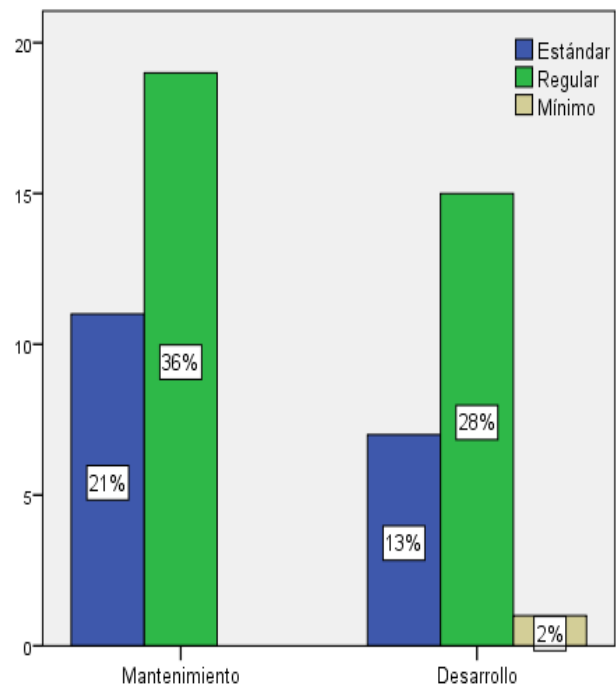


Gráfico 66. Está capacitado y tiene los criterios suficientes para trabajar sin supervisión cercana y constante.

Fuente: Encuesta a jefes de brigadas.

En el consolidado de evaluación del desempeño de los colaboradores (tabla 4), se puede observar que el nivel de desempeño que casi la mitad de los colaboradores es regular; por otro lado, casi un 25% tiene un nivel de desempeño mínimo; los dos resultados anteriormente mencionados demuestran la necesidad de mejorar el desempeño de los evaluados, afectando de forma negativa a la empresa al tener colaboradores con un desempeño deficiente, aunque un 27% tenga un nivel de desempeño estándar, solamente un 1% demostró tener un desempeño alto en su trabajo, este dato resulta relevante para que la empresa busque la forma de trabajar en desarrollar un desempeño laboral efectivo. Se observa poco compromiso con la organización y problemas de comunicación en dicha evaluación, siendo áreas que hay que fortalecer a través de capacitaciones, por el contrario, la orientación al cliente interno y externo es la competencia que más se destaca entre los colaboradores, características que hay que explotar de los colaboradores.

Tabla 4. Consolidado de evaluación del desempeño de los colaboradores

Competencias	Nivel de desempeño					Total por competencia
	Deficiente	Mínimo	Regular	Estándar	Alto	
Adaptabilidad y flexibilidad	0%	24,53%	49,06%	26,42%	0%	100%
Compromiso con la organización	0%	26,42%	64,15%	9,43%	0%	100%
Comunicación eficaz	0%	50,00%	32,08%	16,98%	0,94%	100%
Eficiencia	0%	34,59%	33,33%	32,08%	0%	100%
Ética	0,47%	15,57%	65,57%	18,40%	0%	100%
Iniciativa	0%	30,50%	45,91%	23,58%	0%	100%
Orientación al cliente interno y externo	0%	0,94%	49,06%	50,00%	0%	100%
Productividad	0%	22,64%	49,06%	28,30%	0%	100%
Responsabilidad	0%	22,64%	34,23%	35,04%	8,09%	100%
Trabajo en equipo	0%	12,83%	55,85%	30,94%	0,38%	100%
Porcentajes por nivel	0%	24%	48%	27%	1%	100%

Fuente: Encuesta a jefes de brigada

7.3. Incidencia del liderazgo transformacional de los jefes de brigada en el desempeño laboral de sus colaboradores en “Cubas Eléctrica S.A.” Matagalpa

Para demostrar las incidencias de las variables correspondientes al liderazgo transformacional de los jefes de brigada, en las variables de desempeño laboral de los colaboradores que tienen a su cargo, se procedió a organizar una base de datos que permitiera la aplicación de la prueba de Tau-c de Kendall, orientada para medir correlación en variables ordinales, como es este caso, realizándose un total de mil setenta y tres comparaciones, obteniéndose los resultados siguientes:

Cuando los colaboradores evalúan creencias y supuestos en el desarrollo de sus labores, los colaboradores logran mantener la calma en situaciones donde hay mucha presión, se trabaja de forma organizada, el grupo busca soluciones que permitan realizar el trabajo de forma más eficiente, siendo más productivos y asignándose más responsabilidades fuera de sus obligaciones contractuales siendo de gran apoyo durante periodos de mayor presión laboral (tabla 5). Chiavenato (2009), concuerda en que el líder que toma en cuenta sus valores y creencias, motiva a sus seguidores al crecimiento personal. Teniendo un efecto positivo para la empresa, al desarrollar los jefes de brigadas características como creencias y supuestos que ayudan a la búsqueda de soluciones, siendo esta parte de un liderazgo transformacional realza el desempeño de sus colaboradores.

Tabla 5. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall - Tiende a evaluar creencias y supuestos para ver si son los apropiados con:					
Asume otras responsabilidades o tareas adicionales a las propias; apoya a la Institución durante los periodos de mayor presión de trabajo	Mantiene ecuanimidad y desempeño consistente bajo situaciones en donde hay mucha presión	Es confiable para asignar responsabilidades que no estén dentro de sus funciones	Busca de manera pro-activa soluciones que permitan mejorar la eficiencia y la productividad en el trabajo	Trabaja de forma organizada	
Significación aproximada	.034	.008	.038	.003	.023

Fuente: Encuesta a jefes de brigada y colaboradores

Los colaboradores trabajan bajo presión, de manera organizada, son más productivos, eficientes y confiables cuando el jefe de brigada resuelve problemas buscando nuevas perspectivas (tabla 6). Bass y Avolio (1997), concuerdan que el líder debe buscar nuevas maneras de realizar los trabajos y eso estimula a los seguidores a desarrollar su potencial. Por esto, la empresa debe de afianzar esta característica en los jefes de brigada para desarrollar en los colaboradores ser eficientes y productivos en la búsqueda de nuevas perspectivas para la solución de problemas dentro de sus actividades laborales explotando las habilidades de estos.

Tabla 6. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall – Cuando resuelve problemas tiendo a buscar diferentes perspectivas con:					
Mantiene ecuanimidad y desempeño consistente bajo situaciones en donde hay mucha presión	Es confiable para asignar responsabilidades que no estén dentro de sus funciones	Busca de manera pro-activa soluciones que permitan mejorar la eficiencia y la productividad en el trabajo	Trabaja de forma organizada	Promueve el cumplimiento de los procedimientos	
Significación aproximada	.000	.021	.014	.037	.017

Fuente: Encuesta a jefes de brigada y colaboradores

Para lograr mantener equilibrio y alto desempeño laboral en diversas situaciones, se deben valorar los problemas desde diferentes perspectivas (tabla 7). Lo anterior, concuerda con lo expuesto por Bass y Avolio (1997), para ellos, el líder busca nuevas maneras de resolver problemas esto mejora el desempeño de sus seguidores. Siendo que, el jefe de brigada una guía e influencia para los colaboradores, estos deben mejorar sus características de líder para que pueda influir de forma positiva en el desempeño laboral de sus colaboradores.

Tabla 7. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall – Lleva a los demás a mirar los problemas desde varios ángulos diferentes con:	
Mantiene ecuanimidad y desempeño consistente bajo situaciones en donde hay mucha presión	
Significación aproximada	.036

Fuente: Encuesta a jefes de brigada y colaboradores

La capacidad que posee el jefe de brigada para tolerar las opiniones de sus colaboradores, será de importancia para mantener la calma y no bajar el desempeño laboral aun en situaciones de presión (tabla 8). Por tanto, concuerda con lo expuesto por Lussier y Achua (2010), para ellos, el líder debe tomar en cuentas todas las opiniones de sus seguidores para mantenerlos motivados y que se desempeñen de la mejor manera. Por consiguiente, al jefe de brigada se debe de llenar de herramientas que propicien un liderazgo que le permita mantener estabilidad emocional en momentos de dificultad o bajo presión y que a la vez pueda transmitir esta serenidad a sus colaboradores, llenándoles de confianza, influyendo en el mejoramiento de su desempeño laboral.

Tabla 8. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall – Es capaz de tolerar las diferencias de opinión de los demás con:	
Mantiene ecuanimidad y desempeño consistente bajo situaciones en donde hay mucha presión	
Significación aproximada	.050

Fuente: Encuesta a jefes de brigada y colaboradores

La capacidad de reacción al momento de resolver un problema, detectando, proponiendo y buscando de manera pro-activa una solución que mejore la productividad se da cuando el jefe de brigada demuestra interés sincero a sus colaboradores por la importancia de sus opiniones, manteniendo así la ecuanimidad, el trabajo organizado, la buena comunicación entre colaboradores y generando confianza (tabla 9).

Lo antes referido, concuerda con lo expuesto por Bass (1998), ya que, para él, el líder debe encontrar nuevas formas de resolver los problemas con el apoyo de sus seguidores para proponer las mejores soluciones. Teniendo en cuenta, que el jefe de brigada juega un papel importante en referencia a su liderazgo, es necesario que la empresa invierta en crear espacios que fortalezca la comunicación asertiva de los mismos, siendo esta una herramienta útil para que pueda escuchar de manera activa la opiniones de sus colaboradores, resolviendo de forma productiva los problemas y actividades dentro de sus jornadas laborales, lo que conlleva a un desempeño laboral eficiente de los colaboradores al emitir opiniones que lleven a colaborar a la solución de problemas, siendo su trabajo más efectivo.

Tabla 9. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall – Manifiesta mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas con:						
Mantiene ecuanimidad y desempeño consistente bajo situaciones en donde hay mucha presión	Reacciona rápidamente a las dificultades	Sostiene relaciones de respeto con sus compañeros de trabajo	Detecta y propone acciones de mejora. Trabaja de forma organizada. Es confiable para asignar responsabilidades que no estén dentro de sus funciones.	Es capaz de resolver problemas	Busca de manera pro-activa soluciones que permitan mejorar la eficiencia y la productividad en el trabajo	
Significación aproximada	.007	.047	.005	.003	.035	.000

Fuente: Encuesta a jefes de brigada y colaboradores

Cuando los jefes de brigada motivan a los colaboradores a expresar sus ideas y opiniones sobre la manera de trabajar, estimulando la participación colectiva del grupo, incrementa la iniciativa, aumenta la capacidad de asimilación, los colaboradores se vuelven más pro-actividad, flexibilidad y eficiencia. Esto los ayuda a resolver problemas sin necesidad de constante supervisión, identificando que hacer tomando en cuenta los recursos que se poseen para entregar los trabajos a tiempo y así evitar

comentarios dañinos sobre las distintas formas de trabajar de sus compañeros (tabla 10).

Lo antes mencionado, coincide con lo expuesto por Hackman y Jonhson (1991), quien concluye que, el líder debe conocer las necesidades de sus colaboradores, haciéndolos participes de las actividades diarias y generando un ambiente propicio para debatir ideas y opiniones, mejorando la comunicación grupal y permitiendo que se llegue a dar una mejor relación laboral. Por esta razón, es indispensable que la empresa aborde a los jefes de brigada y brinde conocimientos en pro a mejorar su liderazgo ya que conlleva a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, al estimular la iniciativa, expresión de ideas y realzando las habilidades de esto, influyendo a que el desempeño laboral de los mismos sea eficiente.

Tabla 10. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall – Tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo con:				
reacciona rápidamente a las dificultades	Evita participar de murmuraciones o conversaciones que dañen la integridad y reputación de sus compañeros de trabajo.			Identifica lo que debe hacer y procede efectivamente sin distracciones en ausencia de supervisión.
	Se preocupa por hacer uso racional de los recursos de la empresa.	Desempeña satisfactoriamente las funciones que le son encomendadas		Es confiable para asignar responsabilidades que no estén dentro de sus funciones.
	Coopera con otros colaboradores con el fin de fomentar un ambiente de colaboración que facilite la realización del trabajo.	Atiende sin problema las orientaciones de su superior. Entrega su trabajo oportunamente	Alcanza los resultados que le fueron asignados	Es capaz de resolver problemas. Participa en grupos de mejora cuando se le ha convocado

		Acepta su parte de responsabilidad si hay un problema, en vez de echarle la culpa a otros			
Significación aproximada	.002	.004	.009	.011	.001

Continuación de tabla 10	
<ul style="list-style-type: none"> • Es capaz de prever las necesidades de la Organización y actuar de acuerdo a ellas en situaciones no supervisadas. • Actúa para resolver problemas dentro de su área de autoridad sin estar permanentemente consultando a su jefe inmediato. • Asume otras responsabilidades o tareas adicionales a las propias; apoya a la Institución durante los periodos de mayor presión de trabajo. • Busca de manera pro-activa soluciones que permitan mejorar la eficiencia y la productividad en el trabajo. • Mantiene ecuanimidad y desempeño consistente bajo situaciones en donde hay mucha presión. • Detecta y propone acciones de mejora. • Trabaja de forma organizada. • Promueve el cumplimiento de los procedimientos. • Motiva a los compañeros de su área para colaborar y ayudarse unos a otros. • Está consciente de los plazos de entrega para los clientes y trabaja en consecuencia con ellos. 	
• Significación aproximada	• .000

Fuente: Encuesta a jefes de brigada y colaboradores

Para que los colaboradores actúen sin necesidad de supervisión constante de sus jefes y busquen en conjunto la mejor solución a los problemas que se presentan

en su día a día, se les debe dedicar tiempo para enseñarles normativas de construcción y entrenarlos con técnicas para agilizar el trabajo, esto los motivara a ayudarse entre ellos y a trabajar bajo situaciones de presión (tabla 11). Hackman y Jonhson (1991), concuerdan que el líder tiene la tarea de formar a sus colaboradores, para mejorar sus habilidades y desempeño adentro de la institución. De modo que, se debe se debe formar a los jefes de brigada en herramientas que los ayude a desarrollar las actitudes de sus colaboradores, influyendo en manera positiva en su desempeño laboral, retomando y haciendo ver a los colaboradores la importancia de su labor dentro de la empresa.

Tabla 11. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall – Dedicar gran parte de mi tiempo a enseñar y entrenar con:				
Mantiene ecuanimidad y desempeño consistente bajo situaciones en donde hay mucha presión.		Busca de manera pro-activa soluciones que permitan mejorar la eficiencia y la productividad en el trabajo.	Actúa para resolver problemas dentro de su área de autoridad sin estar permanentemente consultando a su jefe inmediato.	Motiva a los compañeros de su área para colaborar y ayudarse unos a otros.
Significación aproximada	.016	.029	.033	.014

Fuente: Jefes de brigada y colaboradores

Para mantener la equidad entre colaboradores que permita una forma organizada de trabajo sin afectar el desempeño laboral se debe llegar a conocer a cada colaborador de manera personal y no tratarlos a todos como un solo conjunto sabiendo que cada uno posee diferentes capacidades (tabla 12).

Hackman y Jonhson (1991), consideran que se debe conocer más a los colaboradores de manera personal no solo laboral, esto ayudar a conocer las necesidades y conseguir mejores resultados, por ello, si el jefe de brigada no conoce de forma personal como laboral a sus colaboradores no tendrá la misma incidencia en cada uno de sus colaboradores, influye mucho la empatía que posee el jefe de brigada hacia sus colaboradores, por lo tanto hay que capacitar a los jefes de brigada para que

su afinidad no influya con la empatía que debe tener con sus colaboradores para conocerles de forma personal y laboral, logrando influenciar su desempeño laboral, destacando las mejores habilidades que posee cada uno de su equipo individualmente y en conjunto.

Tabla 12. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall – Trata a los demás como individuos y no solo como miembros de un grupo con:		
Mantiene ecuanimidad y desempeño consistente bajo situaciones en donde hay mucha presión		Trabaja de forma organizada
Significación aproximada	.049	.034

Fuente: Encuesta a jefes de brigada y colaboradores

Considerar las necesidades, habilidades y aspiraciones de cada colaborador permitirá mejorar la eficiencia y productividad en el trabajo, los colaboradores deben identificar a la persona que podrá solucionar problemas de manera pro-activa (tabla 13). Lo antes expuesto concuerda con Evans y Lindsay (2008), quienes afirman, que el líder debe relacionarse de manera persona para identificar las necesidades y aspiraciones de cada colaborador, para proporcionar las herramientas necesarias para lograr los objetivos. De ahí que, la empresa vea necesario el trabajar la colectividad, la comunicación y la empatía de los jefes de brigada hacia los colaboradores, permitiendo que a través de su liderazgo tome en consideración las necesidades y aspiraciones de su equipo de trabajo, lo que tomara en concordancia para las asignaciones de las actividades laborales, explotando de manera positiva las habilidades de cada uno, influyendo para que su desempeño sea eficaz.

Tabla 13. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall – Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de los demás con:		
Busca de manera pro-activa soluciones que permitan mejorar la eficiencia y la productividad en el trabajo		
Significación aproximada	.007	

Fuente: Encuesta a jefes de brigada y colaboradores

Los jefes de brigada tienen la tarea de ayudar a sus colaboradores en el desarrollo de fortalezas para ellos deben relacionarse respetuosamente con ellos y evitar bromas tanto fuera como adentro de la empresa (tabla 14). El hallazgo concuerda con Cruz Ávila & Rodea Velázquez (2014), para ellas, el líder debe fomentar la responsabilidad y respeto entre sus colaboradores para que exista un desarrollo pleno de su potencial. Por esta razón, los jefes de brigada como líderes deben de cuidar su postura de respeto dentro y fuera de la empresa, manteniendo las relaciones de respeto con sus colaboradores, conllevando a que en las actividades laborales sea tomado con formalidad cada una de las decisiones y asignaciones que realice a los colaboradores, teniendo un efecto positivo en el desempeño al permitir que el jefe de brigada desarrolle el potencial de sus colaboradores por el respeto que proyecta.

Tabla 14. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall – Tiende a ayudar a los demás a desarrollar sus fortalezas con:	
Sostiene relaciones de respeto con sus compañeros de trabajo	
Significación aproximada	.031

Fuente: Encuesta a jefes de brigada y colaboradores

Los jefes de brigada que logran relacionarse con cada uno de sus colaboradores de manera personal logran desarrollar capacidad para resolver problemas y designar más responsabilidad (tabla 15). Cruz Ávila & Rodea Velázquez (2014), concuerdan que debe existir una relación individual entre el líder y el seguidor, esto lo ayudará a conocer quien será la persona indicada para buscar soluciones eficientes. De tal manera, que el jefe de brigada debe mejorar su relación personal con sus colaboradores, para lograr influir en sus actividades laborales, así al conocer a sus colaboradores le permitirá designar de acuerdo a las habilidades que posea cada miembro, permitiendo que realicen un buen desempeño laboral y a la vez el jefe de brigada ejerciendo un buen liderazgo.

Tabla 15. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall – Se relaciona personalmente con cada uno de mis colaboradores con:					
Asume otras responsabilidades o tareas adicionales a las propias; apoya a la Institución durante los periodos de mayor presión de trabajo.	Mantiene ecuanimidad y desempeño consistente bajo situaciones en donde hay mucha presión.	Detecta y propone acciones de mejora.	Es capaz de resolver problemas.	Busca de manera pro-activa soluciones que permitan mejorar la eficiencia y la productividad en el trabajo	
Está consciente de los plazos de entrega para los clientes y trabaja en consecuencia con ellos.	Trabaja de forma organizada	Promueve el cumplimiento de los procedimientos.	Participa en grupos de mejora cuando se le ha convocado.		
Significación aproximada	.040	.022	.009	.046	.000

Fuente: Encuesta a jefes de brigada y colaboradores

Para el adecuado cumplimiento de los requerimientos técnicos, legales y contractuales establecidos por la empresa es indispensable que se informe de los recursos que se poseen. Esto permitirá saber con qué elemento dispone un colaborador para buscar soluciones eficientes, que el trabajo se realice más organizado, se evita estrés en situaciones de presión (tabla 16).

Barriga Velásquez & Retamoso Chullo (2019), coinciden que para trabajar con eficiencia es indispensable conocer los recursos que poseemos, para no mal utilizarlos y lograr el cumplimiento de objetivos. Por ende, el jefe de brigada es el primero que debe de conocer los recursos que posee la empresa y que a su vez tiene a su disposición para la realización de sus actividades laborales, al igual que su debida utilización, siendo este quien transmitirá y verificara el correcto uso de los recursos por parte de sus colaboradores, ya que estas herramientas ayudan a que estos ejecuten su correcto desempeño laboral. Esta es otra de los deberes que realiza un líder.

Tabla 16. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall – Informa constantemente, a los demás, sobre los recursos que poseen con:					
Cumple con las políticas, normativas y procedimientos establecidos en los manuales y reglamentos de control interno aplicados en la Institución. Detecta y propone acciones de mejora	Mantiene ecuanimidad y desempeño consistente bajo situaciones en donde hay mucha presión	Es confiable para asignar responsabilidades que no estén dentro de sus funciones	Busca de manera pro-activa soluciones que permitan mejorar la eficiencia y la productividad en el trabajo	Trabaja de forma organizada	
Significación aproximada	.029	.047	.036	.000	.040

Fuente: Encuesta a jefes de brigada y colaboradores

Cuando el jefe de brigada habla con entusiasmo sobre los objetivos que se necesitan lograr, sus colaboradores se motivan y buscan las mejores soluciones a los problemas, se organizan las labores, hay mayor cumplimiento a los procedimientos y se mantiene una buena armonía en la ejecución de trabajos aun si existe mucha presión (tabla 17).

Burns (1978), concuerda que el líder desempeña un papel importante cuando sus colaboradores bajan el ánimo y el rendimiento, en ese momento actúan con determinación para motivar al grupo y lograr los objetivos.

Teniendo en cuenta que el jefe de brigada juega un papel importante como guía de los colaboradores, es necesario que este tenga una buena autoestima que a la vez pueda transmitir motivación, inspiración y animo a los colaboradores en el cumplimiento de las metas.

Tabla 17. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall – Tiende a hablar con entusiasmo sobre lo que se necesita lograr con:					
Mantiene ecuanimidad y desempeño consistente bajo situaciones en donde hay mucha presión		Es confiable para asignar responsabilidades que no estén dentro de sus funciones	Busca de manera pro-activa soluciones que permitan mejorar la eficiencia y la productividad en el trabajo	Trabaja de forma organizada	Promueve el cumplimiento de los procedimientos
Significación aproximada	.013	.049	.001	.043	.027

Fuente: Encuesta a jefes de brigada y colaboradores

La orientación al cumplimiento de las metas es de suma importancia dentro de la organización, la confianza expresada por los jefes de brigada logra que sus colaboradores detecten acciones de mejora que permitan mantener la eficiencia y productividad en el trabajo, reaccionando rápido ante las dificultades, siempre recordándoles el cumplimiento de procedimientos, el trabajo en equipo y la importancia de su puesto de trabajo (tabla 18).

Lo que antecede concuerda con Maxwell (1996), en que el líder influye en la realización del trabajo en equipo a través de la motivación, logrando desarrollar el sentido de ayuda y el compromiso al cumplimiento de metas. A causa de que el líder es un ejemplo a seguir, el jefe de brigada debe ser el primero a cumplir los procedimientos que son necesarios en las actividades de la empresa, al igual que el cumplimiento de metas, de esta manera los colaboradores interiorizarán la importancia que juegan dentro de la empresa en el cumplimiento de las metas y en cumplir los procedimientos establecidos por su seguridad.

Tabla 18. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall – Expresa confianza en que se alcanzarán las metas con:

<p>Asume otras responsabilidades o tareas adicionales a las propias; apoya a la Institución durante los periodos de mayor presión de trabajo.</p> <p>Es capaz de resolver problemas.</p>	<p>Mantiene ecuanimidad y desempeño consistente bajo situaciones en donde hay mucha presión.</p> <p>Trabaja de forma organizada.</p>	<p>Reacciona rápidamente a las dificultades.</p> <p>Es confiable para asignar responsabilidades que no estén dentro de sus funciones.</p>	<p>Detecta y propone acciones de mejora</p>	<p>Busca de manera pro-activa soluciones que permitan mejorar la eficiencia y la productividad en el trabajo</p>	<p>Promueve el cumplimiento de los procedimientos</p>	
<p>Significación aproximada</p>	<p>.012</p>	<p>.029</p>	<p>.015</p>	<p>.041</p>	<p>.006</p>	<p>.018</p>

Fuente: Encuesta a jefes de brigada y colaboradores

La motivación y colaboración grupal son importantes para buscar soluciones a los problemas sin afectar la eficiencia aun en momentos de mayor presión laboral y es logrado cuando los jefes de brigada aumentan la confianza de sus colaboradores (tabla 19).

Lo expresado coincide con Burns (1978), al explicar que el líder aprovecha los valores de sus seguidores, motivándolos al implementarles la confianza de que pueden hacer el trabajo al hacerles ver las habilidades que poseen, logrando que laboren a un nivel superior.

De modo que, el jefe de brigada tiene que poseer diversas características que conlleven a sacar lo mejor de cada uno de sus colaboradores, influyendo en efectuar sus actividades con éxito, esto solo es posible si el jefe de brigada aprovecha los valores e insta a la colaboración grupal.

Tabla 19. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall – Intenta aumentar en los demás la confianza en sí mismos con:						
Asume otras responsabilidades o tareas adicionales a las propias; apoya a la Institución durante los periodos de mayor presión de trabajo	Mantiene ecuanimidad y desempeño consistente bajo situaciones en donde hay mucha presión	Busca de manera pro-activa soluciones que permitan mejorar la eficiencia y la productividad en el trabajo	Promueve el cumplimiento de los procedimientos	Motiva a los compañeros de su área para colaborar y ayudarse unos a otros		
Significación aproximada	.039	.007	.004	.042	.014	

Fuente: Encuesta a jefes de brigada y colaboradores

El exponer a los colaboradores los beneficios obtenidos por el cumplimiento de las metas de la organización los llevara a ser más pro-activos aumentando la eficiencia y la productividad (tabla 20). Bass y Avolio (1997), concuerdan en que el líder influye en el desarrollo de sus seguidores, utilizando la motivación y premiando a los integrantes de la organización con el propósito de alcanzar en ellos un mejor desempeño laboral. Por consiguiente, el jefe de brigada es el primero en alentar y reconocer la labor que realizan los colaboradores, siendo un medio de motivación a la vez que dando a conocer los beneficios que conlleva el cumplimiento de las metas, haciendo que sus colaboradores tengan el propósito de alcanzar las metas para obtener dicho reconocimiento, elevando su desempeño laboral.

Tabla 20. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall – Es capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales con:	
Busca de manera pro-activa soluciones que permitan mejorar la eficiencia y la productividad en el trabajo	
Significación aproximada	.020

Fuente: Encuesta a jefes de brigada y colaboradores

Cuando los colaboradores se sienten bien con su jefe de trabajo hay una mayor motivación grupal que fomenta el trabajo en equipo, se logran asumir mayores responsabilidades, existe coordinación para buscar soluciones y resolver problemas

sin necesidad de supervisión, cada quien acepta sus errores y se trabaja en pro a mejorar (tabla 21). Lo anterior coincide con Mendoza & Ortiz (2006), explican que para lograr un alto desempeño por parte de los colaboradores es indispensable que exista confianza hacia los líderes. Por ende, una de las características que debe de resaltar en el jefe de brigada es la confianza, tanto interna como la que proyecta a sus seguidores, ya que esta les permitirá apertura a las diversas habilidades de sus colaboradores como la responsabilidad, la aceptación de sus errores y a la vez fomentando la grupalidad.

Tabla 21. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall – Cree que los demás se sienten orgullosos de estar asociados él con:					
Asume otras responsabilidades o tareas adicionales a las propias; apoya a la Institución durante los periodos de mayor presión de trabajo.		Mantiene ecuanimidad y desempeño consistente bajo situaciones en donde hay mucha presión	Busca de manera pro-activa soluciones que permitan mejorar la eficiencia y la productividad en el trabajo	Actúa para resolver problemas dentro de su área de autoridad sin estar permanentemente consultando a su jefe inmediato. Acepta su parte de responsabilidad si hay un problema, en vez de echarle la culpa a otros	Motiva a los compañeros de su área para colaborar y ayudarse unos a otros
Atiende con amabilidad y respeto a sus clientes					
Significación aproximada	.048	.010	.013	.027	.042

Fuente: Encuesta a jefes de brigada y colaboradores

Los jefes de brigada que son capaces de hacer más por el bienestar de sus colaboradores logran mayor motivación a sus compañeros, que estos trabajen de manera organizada, manteniendo la calma en momentos de presión trabajando sin necesidad de constante consultas a sus jefes procurando ser productivos, cumpliendo los procedimientos, políticas y normativas de la institución (tabla 22). Bass y Avolio (1997), concuerdan que el líder siempre debe estar delante de sus seguidores sin importar las circunstancias, esto motiva al grupo y los orienta a buscar resultados.

Siendo que, el jefe de brigada es un modelo a seguir para sus colaboradores, es indispensable que este anteponga los intereses de los demás como un medio de estimulación a sus seguidores, al igual que sus características de organización, calma, responsabilidad y cumplimiento de procedimientos y normativas de la empresa, conllevando a los colaboradores a aportar de la misma manera que lo hace su líder, buscando los resultados de un buen desempeño laboral.

Tabla 22. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall – Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses con:						
Asume otras responsabilidades o tareas adicionales a las propias; apoya a la Institución durante los periodos de mayor presión de trabajo.	Cumple con las políticas, normativas y procedimientos establecidos en los manuales y reglamentos de control interno aplicados en la Institución.	acepta su parte de responsabilidad si hay un problema, en vez de echarle la culpa a otros.	Mantiene ecuanimidad y desempeño consistente bajo situaciones en donde hay mucha presión.	Es confiable para asignar responsabilidades que no estén dentro de sus funciones.	Actúa para resolver problemas dentro de su área de autoridad sin estar permanentemente consultando a su jefe inmediato.	
Trabaja de forma organizada.			Busca de manera pro-activa soluciones que permitan mejorar la eficiencia y la productividad en el trabajo.	Promueve el cumplimiento de los procedimientos.	Participa en grupos de mejora cuando se le ha convocado.	
Motiva a los compañeros de su área para colaborar y ayudarse unos a otros.						
Significación aproximada	.009	.046	.016	.001	.006	.029

Fuente: Encuesta a jefes de brigada y colaboradores

Cuando los jefes de brigada se han ganado el respeto de sus colaboradores, estos realizan los trabajos de manera organizada, trabajando en equipo, manteniendo un alto desempeño en cualquier situación, se vuelven más confiables y responsables al momento de asignar otras funciones ajenas (tabla 23). Mendoza & Ortiz (2006),

concuerdan en que el líder es percibido por sus seguidores como un ser de alto grado de compromiso con la empresa, siendo quien se coloca adelante cuando hay crisis o celebrando el triunfo con su gente. De manera que, cuando el jefe de brigada gana el respeto de sus colaboradores le es más fácil dirigir al grupo, al proyectar el grado de compromiso tanto para la empresa como para sus colaboradores, estos retribuyen como agradecimiento, respondiendo con ejecutar de manera eficiente sus actividades, teniendo un buen desempeño laboral.

Tabla 23. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall – Actúa de modo que gana el respeto de los demás con:						
<p>apoya a la Institución durante los periodos de mayor presión de trabajo.</p> <p>Es confiable para asignar responsabilidades que no estén dentro de sus funciones.</p> <p>Acepta su parte de responsabilidad si hay un problema, en vez de echarle la culpa a otros.</p>	<p>Se preocupa por hacer uso racional de los recursos de la empresa</p>	<p>Mantiene la confidencialidad y transparencia de la información tanto de la Organización como de los clientes.</p> <p>Participa en grupos de mejora cuando se le ha convocado</p>	<p>Mantiene ecuanimidad y desempeño consistente bajo situaciones en donde hay mucha presión.</p> <p>Motiva a los compañeros de su área para colaborar y ayudarse unos a otros.</p>	<p>Busca de manera pro-activa soluciones que permitan mejorar la eficiencia y la productividad en el trabajo</p>	<p>Actúa para resolver problemas dentro de su área de autoridad sin estar permanentemente consultando a su jefe inmediato.</p> <p>Trabaja de forma organizada.</p>	
Significación aproximada	.004	.048	.031	.010	.023	.017

Fuente: Encuesta a jefes de brigada y colaboradores

Para lograr que los colaboradores asuman más responsabilidades, resuelvan problemas y hagan uso racional de los recursos el jefe de brigada debe brindar confianza a sus colaboradores, de igual manera debe mostrar poder para mantener ecuanimidad dentro del grupo de trabajo siempre enfocados en los resultados manteniendo la eficiencia, eficacia y la productividad (tabla 24). Lo antes mencionado, coincide con Cruz Ávila & Rodea Velázquez (2014), quienes explican que, los

seguidores asumen más responsabilidades y compromiso con la organización solo si el líder demuestra poder. Por consiguiente, el jefe de brigada debe de tener un equilibrio en sus cualidades, ya que en un momento debe de imponer un poco su autoridad para controlar a sus colaboradores, esta autoridad está relacionada a la seguridad y firmeza al momento de designar las actividades que ejecutarán los colaboradores, logrando una equidad en el grupo a la vez que los mismos asuman mayores responsabilidades dentro de sus capacidades.

Tabla 24. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall – Intenta mostrarse con confianza y poder con:							
Asume otras responsabilidades o tareas adicionales a las propias; apoya a la Institución durante los periodos de mayor presión de trabajo.	Se preocupa por hacer uso racional de los recursos de la empresa.	Mantiene la confidencialidad y transparencia de la información tanto de la Organización como de los clientes.	Mantiene ecuanimidad y desempeño consistente bajo situaciones en donde hay mucha presión	Identifica lo que debe hacer y procede efectivamente sin distracciones en ausencia de supervisión.	Busca de manera pro-activa soluciones que permitan mejorar la eficiencia y la productividad en el trabajo.	Acepta su parte de responsabilidad si hay un problema, en vez de echarle la culpa a otros	
Actúa para resolver problemas dentro de su área de autoridad sin estar permanentemente consultando a su jefe inmediato	Pregunta y escucha activamente para entender los mensajes tanto de los clientes internos como externos	Trabaja de forma organizada		Promueve el cumplimiento de los procedimientos.	Motiva a los compañeros de su área para colaborar y ayudarse unos a otros.		
Significación aproximada	.012	.013	.048	.006	.035	.002	.010

Fuente: Encuesta a jefes de brigada y colaboradores

Un alto nivel de confianza al momento de tomar decisiones difíciles permite que los colaboradores actúen de tal manera que buscan soluciones a los problemas, eleva la motivación del grupo mejorando el desempeño en momentos de presión (tabla 25).

Cruz Ávila & Rodea Velázquez (2014), concuerdan que los seguidores que confían en las decisiones de sus líderes cumplen los objetivos asignados, motivando el trabajo en equipo. La razón de que los colaboradores busquen soluciones a los diversos problemas en momentos difíciles, es debido a la presión laboral y que el jefe de brigada les insta a dar lo mejor de sus habilidades, dando el ejemplo en ser el primero en tener la confianza de que por medio de sus destrezas conseguirán solucionar dicha situación, inspirando a sus colaboradores a mejorar el desempeño laboral.

Tabla 25. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall – Quienes trabajan con él tienen confianza en sus juicios y decisiones con:				
Mantiene ecuanimidad y desempeño consistente bajo situaciones en donde hay mucha presión	Busca de manera pro-activa soluciones que permitan mejorar la eficiencia y la productividad en el trabajo	Actúa para resolver problemas dentro de su área de autoridad sin estar permanentemente consultando a su jefe inmediato	Motiva a los compañeros de su área para colaborar y ayudarse unos a otros	
Significación aproximada	.031	.009	.027	.045

Fuente: Encuesta a jefes de brigada y colaboradores

Los jefes de brigada que logran ser modelos a seguir, generan confianza en sus colaboradores al momento de asumir más responsabilidades, incitan al trabajo en equipo y la ayuda colectiva para la búsqueda de mejores soluciones al enfrentar cualquier problema que se presente, utilizando los recursos de manera adecuada (tabla 26). Cruz Ávila & Rodea Velázquez (2014), concuerdan que la imagen y el prestigio que perciban los colaboradores del líder los ayudara a ser más íntegros y eficientes. Por ende, el jefe de brigada debe de tener cuidado con la imagen que proyecte a sus colaboradores, debido a que, si este es íntegro en su actuar y eficiente en sus labores, los colaboradores tratan de imitar este modelo y asumen mayores responsabilidades al saber que cuentan con líder dispuesto a darlo todo por sus compañeros.

Tabla 26. Medidas simétricas – Tau-c de Kendall – Intenta ser un modelo a seguir para los demás						
Se preocupa por hacer uso racional de los recursos de la empresa	Mantiene ecuanimidad y desempeño consistente bajo situaciones en donde hay mucha presión	Es confiable para asignar responsabilidades que no estén dentro de sus funciones. Actúa para resolver problemas dentro de su área de autoridad sin estar permanentemente consultando a su jefe inmediato. Trabaja de forma organizada.	Busca de manera pro-activa soluciones que permitan mejorar la eficiencia y la productividad en el trabajo	Motiva a los compañeros de su área para colaborar y ayudarse unos a otros		
Significación aproximada	.038	.019	.042	.011	.008	

Fuente: Encuesta a jefes de brigada y colaboradores

De los 26 indicadores, organizados en las diversas dimensiones de liderazgo transformacional, 22 de ellas inciden en el desempeño laboral de los colaboradores de “Cubas Eléctrica S.A.” (tabla 27). Los indicadores de liderazgo transformacional con más incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores de “Cubas Eléctrica S.A.” de Matagalpa, fueron: tendencia a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo, resaltando que tiene una incidencia altamente significativa en diez de los veintitrés indicadores de desempeño laboral en los que incide, lo que significa que este indicador cobra una enorme importancia y debe tomarse muy en cuenta en la mejora del desempeño laboral.

En segunda instancia se reflejan indicadores como la forma en que se muestra el jefe de brigada, la importancia del bienestar del grupo para el mismo, entre otras. Así pues, la empresa debe de sumar esfuerzos en mejorar el liderazgo transformacional de los jefes de brigada, ya que, éste influye considerablemente en el desempeño laboral de los colaboradores, esto tendría un efecto muy positivo en la empresa, porque mejoraría la eficiencia, efectividad y eficacia de los jefes de brigada, y, por ende, de los colaboradores.

Así mismo, se debe fortalecer y formar las características que debe de poseer un líder en referencia a los jefes de brigada que ya gozan de este puesto y en formar a los nuevos jefes que se deseen nombrar.

Tabla 27. Indicadores de liderazgo transformacional con más incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores de “Cubas Eléctrica S.A.”, Sucursal Matagalpa		
Indicadores de liderazgo transformacional	Indicadores de desempeño laboral	
	Incidencia	Incidencia altamente significativa
Tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo	23	10
Intenta mostrarse con confianza y poder	13	
Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses	11	
Actúa de modo que gana el respeto de los demás	11	
Se relaciona personalmente con cada uno de mis colaboradores	9	1
Expresa confianza en que se alcanzarán las metas	9	
Manifiesta mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas con	8	1
Cree que los demás se sienten orgullosos de estar asociados él	7	
Intenta ser un modelo a seguir para los demás	7	
Informa constantemente, a los demás, sobre los recursos que poseen	6	1
Tiende a evaluar creencias y supuestos para ver si son los apropiados	5	
Cuando resuelve problemas tiende a buscar diferentes perspectivas	5	1
Tiende a hablar con entusiasmo sobre lo que se necesita lograr	5	
Intenta aumentar en los demás la confianza en sí mismos	5	
Dedica gran parte de mi tiempo a enseñar y entrenar	4	
Quienes trabajan con él tienen confianza en sus juicios y decisiones	4	
Trata a los demás como individuos y no solo como miembros de un grupo	2	
Lleva a los demás a mirar los problemas desde varios ángulos diferentes	1	
Es capaz de tolerar las diferencias de opinión de los demás	1	
Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de los demás	1	
Tiende a ayudar a los demás a desarrollar sus fortalezas con	1	
Es capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales	1	

Fuente: Encuesta a jefes de brigada y colaboradores

7.4. Modelo de liderazgo transformacional para la mejora del desempeño laboral del área de mantenimiento y desarrollo

Para proceder a la elaboración de un modelo de liderazgo transformacional que ayude a la mejora del desempeño laboral de los colaboradores, primero se realizó un grupo focal dirigido a colaboradores del área de mantenimiento y desarrollo, el grupo estuvo formado por siete personas efectuándose una sesión que tuvo una duración de cuatro horas, en donde se abordaron las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para mejorar como colaboradores, permitiendo esto profundizar en el análisis de cómo mejorar el liderazgo de los mismo (tabla 28), buscando que estos incidan en el desempeño laboral de sus colaboradores.

Tabla 28. Análisis FODA para la mejora del liderazgo transformacional	
Fortaleza	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Puntualidad - Disponibilidad de horarios - Orientación a resultados - Orientación al cliente - Confianza en sí mismos 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca demanda laboral para invertir tiempo en la formación. - Mejorar la autoimagen - Adquirir más conocimientos técnicos. - Aumentar el compañerismo y trabajo en equipo.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Empatía - Conocimiento técnico - Manejo de personal - Bajo cumplimiento de los procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta rotación de colaboradores - Falta de personal capacitado - Abstención de los colaboradores a participar en grupos de mejora. - Falta de apoyo para realizar capacitaciones por falta de presupuesto.

Fuente: Grupo focal con jefes de brigada

La sesión del grupo focal, se desarrolló en un ambiente relajado que se encuentra dentro de las instalaciones de la empresa, pero que cuenta con condiciones ambientales para propiciar una plática amena. En dicha sesión se realizaron siete preguntas abiertas con el objetivo de identificar los problemas relacionados a la falta

de liderazgo y como estos afectan el desempeño laboral de los colaboradores y conocer las principales causas que afectan el desempeño laboral de los colaboradores.

Una vez realizadas las preguntas, los colaboradores comenzaron a emitir sus opiniones basándose en su experiencia, respuestas que fueron anotadas y que posteriormente fueron analizadas y agrupadas conforme a su repetitividad, si su contenido era el mismo y con posterioridad fueron plasmadas en la memoria que se realizó de la sesión.

A través de las aportaciones de cada uno de los colaboradores se pudo desarrollar una propuesta que ayuda a mejorar las debilidades que se encontraron a través de dicha investigación y así fortalecer el liderazgo transformacional de cada uno de los jefes de brigada. Dicha propuesta consiste en un modelo de liderazgo transformacional enfocado en la mejora del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa.

7.4.1. Análisis situacional

Día a día, nos encontramos con cambios importantes dentro del entorno laboral, cambios que van relacionados al rápido avance de tecnologías y los cambios de paradigmas sociales, esto se ve reflejado en cómo se maneja la parte operativa: implementación de equipos nuevos, nuevas herramientas, procedimientos, etc. Hasta lo actitudinal: manejo del personal, responsabilidad, comunicación, etc. por ello, se debe estar en una revisión constante del comportamiento de los colaboradores y a través de capacitaciones preparar a los colaboradores para el mejor manejo de sus colaboradores siempre enfocados a mejorar el desempeño laboral, la correcta ejecución de trabajos, de manera que se centren en lograr los objetivos propuestos.

La empresa “Cubas Eléctrica S.A.”, es una empresa del sector eléctrico que vive en constantes cambios tanto tecnológicos como operativos, donde la innovación de los procesos es el punto de referencia para la mejora continua. En la sucursal de

Matagalpa también se hace enfoque hacia la mejora de los procesos y la mejora continua.

En el área de mantenimiento y desarrollo se hace énfasis a que los colaboradores trabajen en equipos y mantenga una buena comunicación, esto les permite realizar las diversas actividades que se presenten día a día ya sea programado o fuera de programación. Un punto importante de estas áreas es que los colaboradores son jóvenes, provocando en algunos casos malos entendidos y conflictos internos por la falta de madurez y poca preparación en el manejo de personal, lo que generó una preocupación y un interés por conocer los factores más incidentes en el desempeño laboral de los colaboradores.

Los datos brindados por los colaboradores del área de mantenimiento y desarrollo (colaboradores, linieros y ayudantes), proporcionaron información importante que permitirá mejorar el desempeño laboral por medio de un modelo de liderazgo transformacional, tomando en cuenta los componentes principales en los que se debe trabajar en pro de brindar un mejor servicio.

Es importante reiterar que este modelo de liderazgo transformacional tiene como objetivo principal mejorar el desempeño laboral de los colaboradores del área de manteniendo y desarrollo, en la empresa “Cubas Eléctrica S.A” sucursal Matagalpa, disminuyendo la incidencia negativa de los factores operativos y actitudinales, esto se puede lograr solo si los colaboradores y colaboradores apoyan de forma óptima en la implementación de las estrategias propuestas.

7.4.2. El modelo propuesto

El modelo de liderazgo transformacional propuesto para la mejora del desempeño laboral se enfoca en cuatro componentes formativos que son: Talleres, Charlas, Capacitaciones y Actividades Grupales. Estos componentes de forma conjunta proveen conocimientos, herramientas y estrategias a los colaboradores que demandan estos componentes, ya que servirán de motivación siendo mejores líderes

en sus áreas de trabajo para obtener mejores resultados en el desempeño laboral de sus colaboradores.

Estos componentes unidos trabajan de manera integral en pro de la mejora del liderazgo transformacional de los colaboradores de mantenimiento y desarrollo de la empresa. Si uno de los componentes secuencia de los demás, es decir tendrán una discrepancia en el resultado esperado si no se siguen con los parámetros de formación propuesta en este modelo.

Cabe mencionar que se contó con la participación de los colaboradores para la propuesta de soluciones pertinentes basadas en los resultados más relevantes de este estudio. Las ideas sobre las posibles soluciones se agruparon y se ubicaron en el componente correspondiente del modelo de liderazgo transformacional para la mejora del desempeño laboral.

✓ **Componentes del modelo**

- **Talleres Formativos**

Los colaboradores, necesitan un espacio de aprendizaje significativo, en el que les proporcionen herramientas para desarrollar de una mejor manera el liderazgo. A continuación, se detalla cómo se desarrollarán estos espacios.

Estos encuentros serán espacios de aprendizaje con la implementación de técnicas ludo pedagógicas y participativas, educación popular y enfoque basado en soluciones.

1. Los temas que se abordarán serán aprendiendo a conocernos (manejo de emociones), fortaleciendo la autoestima (cualidades de un líder, toma de decisiones), fomento de la comunicación asertiva (empatía, escucha activa), medios de comunicación (informales).

2. Los actores que se deberán involucrar en estos espacios son los colaboradores, supervisores y encargados de la empresa. La gestión debe realizarla el supervisor al encargado de área de mantenimiento y desarrollo, de forma escrita, anexando la hoja de la metodología que se implementara en la actividad.

Con la apertura de este espacio los colaboradores mejorarían continuamente el nivel de liderazgo transformacional; ya que los colaboradores contarían con las herramientas necesarias para construir un aprendizaje significativo orientado por la práctica, partiendo de la experiencia en su día a día en sus jornadas laborales logrando a la vez optimizar el desempeño laboral de sus colaboradores.

- Capacitaciones:

Los colaboradores, necesitan un espacio de aprendizaje significativo en relación a conocimientos técnicos propios de sus áreas de trabajo, en el que les proporcionen herramientas para desarrollar de una mejor toma de decisiones como líderes. A continuación, se detalla cómo se desarrollarán estos espacios.

1. Estos encuentros serán espacios de aprendizaje sobre cuestiones técnicas de cada área de trabajo como mantenimiento y desarrollo, siendo encaminadas por los factores operativos que debe de poseer un líder transformacional.
2. Los temas que se abordarán serán: implementación de normativas de construcción, manual de procedimientos del trabajo seguro, manual de técnicas de ascenso vertical en postes, manual de rescate en alturas.

Los actores que se deberán involucrar en estos espacios son los colaboradores, supervisores y encargados de la empresa. La gestión debe realizarla el supervisor al encargado de área de mantenimiento y desarrollo, de forma escrita, anexando la hoja de la metodología que se implementara en la actividad, a la vez de garantizar la asistencia de expertos en esta área para compartir información y contestar dudas por parte de los participantes.

Con la apertura de este espacio los colaboradores mejorarían continuamente en la toma de decisiones al poseer un mejor conocimiento sobre aspectos técnicos como las normas a seguir de construcción; ya que los colaboradores contarían con las herramientas necesarias para construir un aprendizaje significativo orientado por las normas que rige la empresa, partiendo de conocimientos técnicos que aportara a la

solución de situaciones que se presenten de emergencia en sus jornadas laborales, logrando a la vez dirigir de una manera óptima a sus colaboradores.

- Charlas:

Los colaboradores necesitan un espacio para compartir con sus colaboradores sobre los conocimientos e información obtenida a través de los talleres y capacitaciones, este espacio es con el objetivo de desarrollar una comunicación fluida entre colaboradores y colaboradores haciendo que haya una mejor conexión entre los mismos y mejorando la fluidez de información. A continuación, se detalla cómo se desarrollarán estos espacios.

1. Estos encuentros serán matutinos, antes de iniciar las jornadas laborales en el que se abordarán desde una metodología de educación popular el traspaso de conocimientos e informaciones puntuales sobre cada área de trabajo como mantenimiento y desarrollo, siendo abordadas desde las dimensiones que posee un líder transformacional.
2. Los temas que se abordarán serán: información administrativa (cultura organizacional, manejo y cuidado de equipos, procedimiento de trabajo seguro), fomento de la comunicación asertiva (empatía, escucha activa).

Los actores que se deberán involucrar en estos espacios son los colaboradores, colaboradores y supervisores. La gestión debe realizarla el jefe de brigada al supervisor, será de forma verbal, exponiendo los temas que se abordarán en dicha charla.

Con la apertura de este espacio los colaboradores mejorarían la comunicación y empatía con sus colaboradores; ya que los colaboradores pondrían en práctica los conocimientos y herramientas aprendidas en los talleres y capacitaciones, haciendo que fluya la información entre emisor y receptor, logrando a la vez que los colaboradores se sientan involucrados en todos los procesos de la empresa.

- Actividades grupales:

Los colaboradores necesitan un espacio para compartir con sus colaboradores, realizando actividades que fomenten el liderazgo de los colaboradores y a la vez el trabajo colectivo o grupal entre los colaboradores, desde un enfoque participativo fuera del enfoque laboral, este espacio es con el objetivo de desarrollar una comunicación fluida entre colaboradores y colaboradores haciendo que haya una mejor conexión entre los mismos.

A continuación, se detalla cómo se desarrollarán estos espacios.

1. Estos encuentros serán planificados, para no influir de manera negativa en las jornadas laborales, este espacio se abordará desde una metodología interactiva y práctica, psicosocial, entre otras.
2. Las actividades que se desarrollarán serán: relajación, creatividad, trabajo en equipo.

Los actores que se deberán involucrar en estos espacios son los colaboradores, colaboradores y supervisores. La gestión debe realizarla el supervisor al encargado de área de mantenimiento y desarrollo, la solicitud deberá ser forma escrita, presentando el personal y la metodología que se desarrollará en la actividad.

Con la apertura de este espacio los supervisores, colaboradores y colaboradores mejorarían la comunicación, empatía, liderazgo, trabajo en equipo, compañerismo, confianza; ya que este espacio es más lúdico al sacarlos desde las perspectivas laborales e introducir estos temas en diversas áreas de la vida, mejorando sus estados de ánimos y estrés laboral, haciendo que fluya la comunicación entre ellos, haciendo un lugar ameno su centro laboral.

VIII. CONCLUSIONES

1. Se determinó que la mayoría de los jefes de brigada no ponen en práctica un liderazgo transformacional, ya que carecen de las características de este estilo al momento de dirigir y desarrollar los planes de trabajo, determinándose una variabilidad de niveles de deficiente a estándar en la mayoría de los evaluados.
2. Una vez evaluado el desempeño laboral de los colaboradores de las brigadas de mantenimiento y desarrollo se conoció que es deficiente, con una variabilidad de niveles de mínimo a regular. Esto determina que se debe buscar una forma para mejorar dicho desempeño.
3. Se determinó una fuerte incidencia negativa del liderazgo que ejercen los jefes de brigadas en el desempeño laboral de los colaboradores, los indicadores de liderazgo transformacional que sobresalen son:
 - a. La estimulación a que expresen sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo
 - b. La forma en que se muestra el jefe de brigada ante los colaboradores
 - c. La importancia del bienestar del grupo para el jefe de brigada
 - d. La forma de comunicación entre el jefe de brigada y los colaboradores.
4. Un modelo de liderazgo transformacional, podría mejorar el desempeño laboral de los colaboradores del área de mantenimiento y desarrollo en la empresa “Cubas Eléctrica S.A”, sucursal Matagalpa, en la medida que este disminuya el efecto negativo del actual liderazgo, siempre y cuando las brigadas y jefes de brigadas contribuyan de forma óptima en la implementación de las estrategias orientadas, por lo tanto, se acepta la hipótesis planteada en este estudio.

IX. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la gerencia de la empresa “Cubas Eléctrica S.A.” de la sucursal Matagalpa

1. Implementar la propuesta del modelo de liderazgo transformacional, a corto o mediano, para mejorar el liderazgo transformacional de los jefes de brigada, y, por ende, el desempeño laboral de los colaboradores del área de mantenimiento y desarrollo de la empresa, tomando en cuenta las evidencias encontradas en este estudio.
2. Conformar un grupo de capacitadores que faciliten los cuatro componentes sobre los que se basa el modelo de liderazgo como son: talleres formativos, capacitaciones, charlas y actividades grupales.
3. Conformar una comisión para la evaluación continua sobre los niveles de liderazgos de los jefes de brigada.
4. Planificar en el Plan Operativo Anual (POA), actividades grupales encaminadas al tema del liderazgo, para el personal administrativo.

A los colaboradores

1. Participar activamente en todas las actividades propuestas en el modelo de liderazgo transformacional
2. Implementar las actividades orientadas en el modelo con el fin de mejorar sus habilidades de liderazgo.
3. Motivar constantemente a sus colaboradores en la implementación de las actividades en pro de una mejora en el desempeño laboral de los mismos.

X. BIBLIOGRAFÍA

- Aguera, I. E. (2004). *Liderazgo y compromiso social* (Primera ed.). México: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Alles, M. A. (2017). *Desempeño por competencias. Estrategia, desarrollo de personas* (Tercera ed.). Argentina, España, México, Chile, Uruguay: Ediciones Granica S.A. Obtenido de https://books.google.com.ni/books?id=KcOgDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Araujo, M., & Guerra, M. (2007). *Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior publicas* (Segunda ed., Vol. IV). Obtenido de <http://bit.ly/2e8SRxD>
- Barriga Velásquez, C. E., & Retamoso Chullo, S. L. (2019). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal del área de recepción de los hoteles*. Tesis Licenciatura, Arequipa. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/9793/THbavece.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bass, B. y. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* . New Delhi, London : Sage Publications .
- Benites, L. (2017). *Liderazgo transformacional y desempeño laboral del personal administrativo de la dirección de educación inicial en el ministerio de educación, san borja-2016*. Perú. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/15077/Benitas_VLE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Burns, J. M. (1789). *Leadership*. New York .
- Carrasco Esquivel, A. (2006). *El liderazgo en las bibliotecas del sistema bibliotecario de la UNAM*. México. Recuperado el 10 de Octubre de 2006, de <http://www.dgbiblio.unam.mx/servicios/dgb/publicdgb/bole/fulltext/vol111/lidera.html>
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5 ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2002). *Comportamiento Organizacional* (Primera ed.). México D.F: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional-Dinamica del Exito en las organizaciones* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill.
- Cruz Ávila, Y., & Rodea Velázquez, M. A. (2014). *Liderazgo transformacional como herramienta de la productividad de los empleados*. México: AMECAMECA.

- EAE Business School. (1 de Julio de 2015). *Liderazgo transformacional*. Obtenido de Blog de retos para ser directivos: <https://retos-directivos.eae.es/como-desarrollar-un-estilo-de-liderazgo-transformacional/>
- Esparza, A. (2016). *El estilo de liderazgo y su efecto en el desempeño laboral*. Lima. Obtenido de http://repositorio.uc.edu.pe/bitstream/handle/UCV/433/esparza_ba.pdf?sequence=1
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de calidad* (Séptima ed.). México D.F: Cengage Learning.
- Gutiérrez López, D. C. (2015). *El liderazgo de mujeres y hombres en el desarrollo de las MIPYMES del sector agroindustria de Matagalpa*. Tesis , Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua , Matagalpa, Matagalpa.
- Hellriegel, Jackson, E., & Slom, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (11a ed.). México, Santa Fe. D.F: Cengage Learning Editores, S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de Administración. un enfoque internacional* (Séptima ed.). México D.F: McGraw-Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de la administración* (Octava ed.). México: McGraw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (14 ed.). México: McGraw-Hill.
- López Lovo, J. M., & Espinoza Alvarado, R. V. (2018). *Evaluación del Clima Organizacional de los trabajadores del Area Administrativa en la empresa Farallon* . Leon .
- Maxwell, J. C. (1996). *Desarrolle el Líder que está en usted*. (N. Thomas , Ed., & G. Vásquez, Trad.) EEUU: Caribe. Obtenido de <http://www.caribebetania.com>
- Méndez, A. (12 de Diciembre de 2021). *Liderazgo transformacional*. Obtenido de Euroresidentes.com: <https://www.euroresidentes.com/empresa/liderazgo/liderazgo-transformacional>
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (10 de Mayo de 2006). Liderazgo Transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Facultad de ciencias economicas, 1*, 118-134.
- Münch, L. (2010). *Administración y gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos*. México D.F: Pearson Educación ed.
- Pérez, A. B. (2018). Liderazgo transformacional. *Encllopedia Financiera, 2*.
- Pérez, J. L. (2010). *Estilo de Liderazgo y sus efectos en el desempeño laboral de la administración pública*. Tesis doctoral, Madrid.
- Quintero, N., Africano, N., & Faria, E. (Abril de 2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal, empresa, vigilantes asociados a Costa Oriental del Lago. *Dialnet, 33-51*. Obtenido de



file:///C:/Users/Toshiba%20i3/Downloads/Dialnet-
ClimaOrganizacionalYDesempenoLaboralDelPersonalEmp-2573481%20(1).pdf

- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). México D.F: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Decima ed.). México D.F: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México D.F: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. 15 edición, Pearson educación.
- Ruiz Cortés, S. S. (febrero de 2016). Liderazgo transformacional y transaccional. *Iberoamericana de Ciencias, 3(1)*, 45.
- Santana De León, M. I. (19 de octubre de 2021). Clima Laboral: influencia del liderazgo en el desempeño y eficiencia de los colaboradores en entidades publicas y privadas. *Vision Antataura, 5*. Obtenido de <http://portal.amelica.org/ameli/journal/225/2253026007/>
- Santos J, J. A. (28 de Febrero de 2008). *Liderazgo Sintergial, las tres dimensiones del liderazgo* (Primera ed.). San Salvador: Retcambio Solutions LLC.
- Sarrate Capdevila, M. L., & Hernando Sanz, M. d. (2020). *Intervención en Pedagogía Social. Espacios y metodologías*. Madrid: Narcea UNED.
- Tamayo, A. (2005). Valores Organiacionales y comportamiento afectivo. *Administración Mackenzie, 6*, 192-213.
- Veiga, d. C., Díez, E. d., & Zirmmermann, V. M. (marzo de 2008). Modelos de estudios de investigaciones aplicada: conceptos y criterios para el diseño. *Scielo Analytics, 54(210)*, 81-88.
- White, S. K. (2018). Qué es el liderazgo transformacional, un modelo para motivar la innovación. *España, Cio From IDG, 3*.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta liderazgo transformacional dirigida a colaboradores

Código del jefe de brigada Evaluado:	
Área a la que pertenece:	

Tabla de Calificación:			
Alto liderazgo		Verde	Muy frecuentemente
Liderazgo estándar		Azul	Frecuentemente
Liderazgo regular		Amarillo	Ocasionalmente
Liderazgo mínimo		Naranja	Raramente
Liderazgo deficiente		Rojo	Nunca

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO					
Forma Líder (5X) Corta					
Área y numero de Brigada: _____			Fecha: _____		
Organización: _____		Cargo: _____		Edad: _____	
Este cuestionario intenta determinar el nivel de liderazgo transformacional, tal como Ud. lo percibe. Por favor, responda todos los ítems de este cuadernillo. Si un ítem le resulta irrelevante o le parece que no está seguro o que no conoce su respuesta, no lo responda. En las siguientes páginas se presentan 29 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a Ud. La palabra “demás” puede significar sus pares, clientes, informantes directos, o supervisores, o todos ellos. Use la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente con una cruz o un círculo.					
	Nunca	raramente	ocasionalmente	frecuentemente	Muy frecuentemente
	0	1	2	3	4
VARIABLE 1: Estimulación Intelectual.					
1. Tiende a evaluar creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.					
2. Cuando resuelve problemas tiende a buscar diferentes perspectivas.					
3. Me lleva a mirar los problemas desde varios ángulos distintos.					
4. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.					
5. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.					

6. Es capaz de tolerar las diferencias de opinión de los demás.					
7. Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.					
8. Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.					
VARIABLE 2: Consideración Individualizada.					
9. Dedicar gran parte de su tiempo a enseñar y entrenar.					
10. Me trata como un individuo y no solo como miembro de un grupo.					
11. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de los demás.					
12. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.					
13. Busca la manera de desarrollar mis capacidades.					
14. Se relaciona conmigo personalmente.					
15. Sabe todo aquello que necesito.					
16. Me informa constantemente sobre los recursos que poseo.					
VARIABLE 3: Motivación Inspiracional					
17. Habla en forma optimista acerca del futuro.					
18. Tiende a hablar con entusiasmo sobre lo que se necesita lograr.					
19. Construye una visión estimulante del futuro.					
20. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.					
21. Aumenta la confianza en mí mismo/a.					
22. Me centra en metas que son alcanzables.					
23. Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.					

VARIABLE 4: Influencia Idealizada Atribuida.					
24. Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella					
25. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.					
26. Actúa de modo que se gana mi respeto.					
27. Muestra poder y confianza.					
28Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.					
29. Para mí él/ella es un modelo a seguir.					

Gracias por su colaboración

Anexo 2. Encuesta liderazgo transformacional dirigida a Jefes de brigada

Código del jefe de brigada evaluado:	
Área a la que pertenece:	

Tabla de Calificación:			
Alto liderazgo		Verde	Muy frecuentemente
Liderazgo estándar		Azul	Frecuentemente
Liderazgo regular		Amarillo	Ocasionalmente
Liderazgo mínimo		Naranja	Raramente
Liderazgo deficiente		Rojo	Nunca

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO					
Forma Líder (5X) Corta					
Nombre: _____			Fecha: _____		
Organización: _____		Cargo: _____		Edad: _____	
<p>Este cuestionario intenta medir el nivel de liderazgo transformacional, tal como Ud. lo percibe. Por favor, responda todos los ítems de este cuadernillo. Si un ítem le resulta irrelevante o le parece que no está seguro o que no conoce su respuesta, no lo responda. En las siguientes páginas se presentan 29 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a Ud. La palabra “demás” puede significar sus pares, clientes, informantes directos, o supervisores, o todos ellos. Use la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente con una cruz o un círculo.</p>					
	Nunca	raramente	ocasionalmente	frecuentemente	Muy frecuentemente
	0	1	2	3	4
VARIABLE 1: Estimulación Intelectual.					
1. Tiendo a evaluar creencias y supuestos para ver si son los apropiados.					
2. Cuando resuelvo problemas tiendo a buscar diferentes perspectivas.					
3. Llevo a los demás a mirar los problemas desde varios ángulos diferentes.					
4. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.					
5. Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas.					

6. Soy capaz de tolerar las diferencias de opinión de los demás.					
7. Manifiesto mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas					
8. Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.					
VARIABLE 2: Consideración Individualizada.					
9. Dedico gran parte de mi tiempo a enseñar y entrenar.					
10. Trato a los demás como individuos y no solo como miembros de un grupo.					
11. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de los demás.					
12. Tiendo a ayudar a los demás a desarrollar sus fortalezas.					
13. Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.					
14. Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores					
15. Sé qué necesita cada uno de los miembros del grupo.					
16. Informo constantemente, a los demás, sobre los recursos que poseen					
VARIABLE 3: Motivación Inspiracional					
17. Hablo en forma optimista acerca del futuro					
18. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre lo que se necesita lograr.					
19. Construyo una visión estimulante del futuro.					
20. Expreso confianza en que se alcanzarán las metas.					
21. Intento aumentar en los demás la confianza en sí mismos.					
22. Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables					
23. Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.					

VARIABLE 4: Influencia Idealizada Atribuida.					
24. Creo que los demás se sienten orgullosos de estar asociados conmigo.					
25. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.					
26. Actúo de modo que gano el respeto de los demás.					
27. Intento mostrarme con confianza y poder.					
28. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.					
29. Intento ser un modelo a seguir para los demás.					

Gracias por su colaboración

Anexo 3. Encuesta de desempeño laboral de los colaboradores aplicada por los jefes de brigada

código del colaborador Evaluado:	
Área a la que pertenece:	
Cargo Actual del Evaluado:	

Tabla de Calificación:			
Alto desempeño		Verde	90 - 100
Desempeño estándar		Azul	80 - 89
Desempeño regular		Amarillo	70 - 79
Desempeño mínimo		Naranja	50 - 69
Desempeño deficiente		Rojo	Menos 49

Datos Generales						
Nombre del Colaborador Evaluado:						
Área a la que pertenece:						
Cargo que ocupa Actualmente					Puntuación Obtenida	
Nombre del jefe Evaluador					-	
Período Evaluado.						
I. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES:	PUNTAJE					
Excelencia Operativa-Servicio al Cliente (Interno-Externo): Búsqueda de superación continua, dirigida a alcanzar altos estándares de desempeño. Proactividad al establecer las necesidades del cliente en armonía con los intereses de la organización	Deficiente (1)	Mínimo (2)	Regular (3)	Estándar (4)	Alto (5)	
1. Atiende con amabilidad y respeto a sus clientes.						
				Total		-
Cumplimiento de políticas y procedimientos organizacionales:	Deficiente (1)	Mínimo (2)	Regular (3)	Estándar (4)	Alto (5)	
2. Cumple con las políticas, normativas y procedimientos establecidos en los manuales y reglamentos de control interno aplicados en la Institución.						
				Total		-

Comportamiento Ético: Maneja con discreción y sigilo la información a la que tiene acceso. Así como, la fidelidad, sinceridad y rectitud de su comportamiento profesional.	Deficiente (1)	Mínimo (2)	Regular (3)	Estándar (4)	Alto (5)
3. Se preocupa por hacer uso racional de los recursos de la empresa.					
4. Mantiene la confidencialidad y transparencia de la información tanto de la Organización como de los clientes.					
5. Sus comentarios y opiniones se basan en hechos y evidencias contrastadas.					
				Total	-
Sub -Total para Competencias Organizacionales					-
II EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS FUNCIONALES:	PUNTAJE				
Eficiencia: Capacidad del colaborador para desempeñar de forma exitosa las actividades y responsabilidades del puesto.	Deficiente (1)	Mínimo (2)	Regular (3)	Estándar (4)	Alto (5)
6. Desempeña satisfactoriamente las funciones que le son encomendadas.					
7. Alcanza los resultados que le fueron asignados.					
8. Agrega valor a sus funciones habituales.					
				Total	-
Productividad: La productividad significa tomar la iniciativa y asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.	Deficiente (1)	Mínimo (2)	Regular (3)	Estándar (4)	Alto (5)
9. Trabaja de forma organizada					
10. Reacciona rápidamente a las dificultades					
11. Es capaz de resolver problemas					
12. Acepta su parte de responsabilidad si hay un problema, en vez de echarle la culpa a otros					
13. Motiva a los compañeros de su área para colaborar y ayudarse unos a otros					
14. Está dispuesto a experimentar y adoptar nuevas ideas, incluso si no son suyas					
15. Detecta y propone acciones de mejora.					
16. Participa en grupos de mejora cuando se le ha convocado					
17. Promueve el cumplimiento de los procedimientos					
18. Es confiable para asignar responsabilidades que no estén dentro de sus funciones					
				Total	-

Sub - Total para Competencias Funcionales					-	
III. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ACTITUDINALES:		PUNTAJE				
Trabajo en equipo: Disposición para participar como miembro totalmente integrado en un grupo de trabajo, interactuando cordialmente con los demás con base en la valoración y reconocimiento de sus derechos y cualidades; colaborador eficaz, incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con sus funciones.		Deficiente (1)	Mínimo (2)	Regular (3)	Estándar (4)	Alto (5)
19. Coopera con otros colaboradores con el fin de fomentar un ambiente de colaboración que facilite la realización del trabajo.						
20. Está consciente de los plazos de entrega para los clientes y trabaja en consecuencia con ellos.						
21. Aporta ideas, expresa opiniones respetuosas						
					Total	-
Iniciativa: Habilidad para identificar oportunidades y resolver problemas relativos al cargo, mediante la generación y ejecución de formas alternativas de realizar el trabajo, anticipándose de manera proactiva a los acontecimientos en lugar de la aceptación pasiva de los mismos.		Deficiente (1)	Mínimo (2)	Regular (3)	Estándar (4)	Alto (5)
22. Es capaz de prever las necesidades de la Organización y actuar de acuerdo a ellas en situaciones no supervisadas.						
23. Busca de manera pro-activa soluciones que permitan mejorar la eficiencia y la productividad en el trabajo.						
24. Actúa para resolver problemas dentro de su área de autoridad sin estar permanentemente consultando a su jefe inmediato.						
					Total	-
Comunicación: Transmitir con claridad y eficiencia los mensajes a todos los miembros de la Organización que deban de estar informados, facilitando la coordinación de esfuerzos para el logro de objetivos comunes.		Deficiente (1)	Mínimo (2)	Regular (3)	Estándar (4)	Alto (5)
25. Pregunta y escucha activamente para entender los mensajes tanto de los clientes internos como externos.						
26. Evita participar de murmuraciones o conversaciones que dañen la integridad y reputación de sus compañeros de trabajo.						
27. Presenta su posición cortésmente, reconoce las diferencias de opiniones y						

negocia la solución apropiada para las mismas.						
					Total	-
Flexibilidad y Adaptabilidad: Capacidad para trabajar dentro de un entorno cambiante, modificando el comportamiento propio con el fin de facilitar el logro de los objetivos de la empresa.	Deficiente (1)	Mínimo (2)	Regular (3)	Estándar (4)	Alto (5)	
28. Asume otras responsabilidades o tareas adicionales a las propias; apoya a la Institución durante los periodos de mayor presión de trabajo.						
29. Acepta las necesidades cambiantes de la Organización con entusiasmo.						
30. Mantiene ecuanimidad y desempeño consistente bajo situaciones en donde hay mucha presión.						
					Total	-
Habilidades para trabajar sin supervisión:	Deficiente (1)	Mínimo (2)	Regular (3)	Estándar (4)	Alto (5)	
31. Identifica lo que debe hacer y procede efectivamente sin distracciones en ausencia de supervisión.						
32. Está capacitado y tiene los criterios suficientes para trabajar sin supervisión cercana y constante.						
					Total	-
Capacidad de Asimilación:	Deficiente (1)	Mínimo (2)	Regular (3)	Estándar (4)	Alto (5)	
33. Atiende sin problema las orientaciones de su superior.						
					Total	-
Responsabilidad: Cumplir a cabalidad, en tiempo y forma, y consistentemente, con las funciones del puesto y demás tareas a su cargo.	Deficiente (1)	Mínimo (2)	Regular (3)	Estándar (4)	Alto (5)	
34. Entrega su trabajo oportunamente.						
35. Asiste puntual a su puesto de trabajo en el horario establecido por la Organización.						
36. Sostiene relaciones de respeto con sus compañeros de trabajo.						
37. Tiene disposición para realizar trabajos en horas extraordinarias						

Gracias por su colaboración

Anexo 4. Grupo focal dirigido a colaboradores

ENCABEZADO

Fecha de realización	14 de mayo del 2022
Hora	Inicia: 8:00 a.m., Termina: 12:00 M.D
Lugar (Institución, Sede; aula)	Salón de conferencias "Cubas Eléctrica S.A."
N.º de participantes	7 colaboradores

1. OBJETIVOS

1.1. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN
1.1.1. Objetivo general.
<ul style="list-style-type: none">Identificar puntos de mejora en base a encuesta aplicada a colaboradores y colaboradores de área de mantenimiento y desarrollo para determinar el nivel de liderazgo transformacional que poseen y como este afecta positiva o negativamente el desempeño laboral.

2. IDENTIFICACIÓN DE LOS CONDUCTORES DEL GRUPO FOCAL

Nombres y Apellidos	Rol o Cargo
AMILCAR JOSUE ZELAYA RAYO (Investigador)	Moderador Observador
KEVIN DANIEL CENTENO (Orientador)	Asistente o relator (secretario)
YELTSIN JOSE REYES MONTENEGRO (Orientador)	Observador

3. PARTICIPANTES: Se realiza un grupo focal, el grupo tenía 7 integrantes.

N.º	Nombres y Apellidos	Cargo
Grupo:		
1	Álvaro Denis Torrez	Jefe de brigada mantenimiento
2	Aly Alberto Orozco Luqués	Jefe de brigada mantenimiento

3	Olving Jesús Méndez	Jefe de brigada mantenimiento
4	Edgar Ariel Cruz	Jefe de brigada mantenimiento
5	Jimmy Edelberto Estrada	Jefe de brigada desarrollo
6	Néstor Eleazar Hernández	Jefe de brigada desarrollo
7	Diego Emiliano Obregón	Jefe de brigada desarrollo

4. PREGUNTAS O TEMÁTICAS DE ESTÍMULO

N.º	Preguntas estímulos:
1	¿Qué proponen para brindar un trato personalizado a sus colaboradores sabiendo que es indispensable para determinar: necesidades, habilidades y aspiraciones?
2	¿Qué medios les servirían para informar a los colaboradores sobre los recursos que poseen?
3	¿Qué cambios necesitan hacer, para mejorar capacidad de tolerancia y respeto cuando sus colaboradores no piensen igual que usted?
4	¿Qué cualidades creen que les falta, para mostrarse como un modelo a seguir para sus colaboradores?
5	¿Qué necesita de la empresa, para que se puedan expresar de manera optimista sobre el futuro?
6	¿Qué necesitan de la empresa, para agregar valor a sus funciones y reaccionar rápidamente a las dificultades en ausencia del supervisor?
7	¿Cómo creen que pueden ustedes, prever las necesidades de la empresa y actuar de acuerdo a ellas en situaciones no supervisadas?

Gracias por su colaboración

Anexo 5. Actividades propuestas por los colaboradores

1.	¿Qué proponen para brindar un trato personalizado a sus colaboradores sabiendo que es indispensable para determinar: necesidades, habilidades y aspiraciones?
GRUPO FOCAL:	
<p><u>Colaboradores:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Charlas matutinas- Reuniones informativas- Actividades de equipo- Momentos de convivencia. <p>Resultados: Realización de capacitaciones sobre comunicación</p>	
2.	¿Qué medios les servirían para informar a los colaboradores sobre los recursos que poseen?
<p><u>Colaboradores:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- El WhatsApp- En reuniones- Charlas matutinas <p>Resultados: Reuniones semanales Utilización de Medios de comunicación informales</p>	
3.	¿Qué cambios necesitan hacer, para mejorar la capacidad de tolerancia y respeto cuando sus colaboradores no piensen igual que ustedes?
<p><u>Colaboradores:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Escuchar a los demás- Respetar las diferentes ideas- Saber expresar las ideas. <p>Resultado: Capacitación sobre temas de tolerancia y respeto</p>	

4.	¿Qué cualidades creen que les falta, para mostrarse como un modelo a seguir para sus colaboradores?
<p><u>Colaboradores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoestima - Confianza - Respeto - Perseverancia - Saber escuchar <p>Resultado: Realizar talleres formativos</p>	

5.	¿Qué necesita de la empresa, para que se puedan expresar de manera optimista sobre el futuro?
<p><u>Colaboradores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantenernos más informados - Tener más confianza en nosotros - Involucrarnos más en la toma de decisiones <p>Resultado Mantener informado al personal en las charlas matutinas.</p>	

6.	¿Qué necesitan de la empresa, para agregar valor a sus funciones y reaccionar rápidamente a las dificultades en ausencia de supervisión?
<p><u>Colaboradores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Que reconozcan nuestro trabajo - Que nos den un bonito - Que nos den más capacitación para construir bajo norma <ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento del trabajo - Incentivo <p><u>Resultado:</u> Hablar en charlas matutinas sobre los buenos y malos resultados obtenidos para que sirva de retroalimentación.</p>	

7.

¿Cómo creen que pueden ustedes, prever las necesidades de la empresa y actuar de acuerdo a ellas en situaciones no supervisadas?

Colaboradores:

- Que nos informen con anticipación
- Que nos tomen en cuenta para opinar
- Que nos brinden capacitaciones

Resultados:

Realizar reuniones de seguimiento