



Facultad de Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura

Escuela de Posgrado y Educación Continua

Especialización en Ingeniería de los Recursos Humanos

TRABAJO FINAL

Título: *“Estilos de liderazgo y niveles de productividad en trabajadores de una empresa constructora.”*

Alumno: Ps. Giménez, Rodrigo

Director: Dr. Escalada, Rodolfo

Marzo de 2025

RESUMEN

El presente proyecto de investigación se centró en identificar y determinar la relación entre los estilos de liderazgo y los niveles de productividad de los trabajadores administrativos y operativos de una empresa constructora de la provincia de Santa fe.

En el año 2024 se realizó un estudio de tipo cuantitativo de alcance descriptivo, con un diseño no experimental de tipo transversal descriptivo, donde se consideró como muestra a un total de 25 trabajadores. La misma estuvo conformada por jefes tanto de la Administración Central como del Obrador Central y personal administrativo y operativo de los respectivos sectores. A partir de la metodología utilizada, se le aplicó a la población muestra cuestionarios y planillas de evaluación que aportaron los datos necesarios para la investigación.

En función de los resultados obtenidos se logró identificar el estilo de liderazgo dominante en los jefes de cada sector, se pudo establecer el nivel de productividad del personal administrativo y operativo; y se establecieron relaciones posibles entre el comportamiento de los líderes y el desempeño de los trabajadores a cargo.

INDICE

1	INTRODUCCIÓN	6
1.1	Tema.....	6
1.2	Antecedentes del tema	6
1.3	Situación problemática.....	8
1.4	Justificación	9
1.5	Objetivos.....	10
1.5.1	Objetivo general	10
1.5.2	Objetivos específicos.....	10
1.6	Marco conceptual.....	10
2	DESARROLLO	16
2.1	Tipo y Diseño de investigación.....	16
2.2	Unidades de análisis.....	16
2.3	Muestra	17
2.4	Técnica de recolección de datos	17
2.4.1	Instrumento de recolección de datos	17
2.4.2	Metodología de aplicación y procesamiento de los datos.....	18
2.4.3	Operacionalización de las variables	18
2.5	Resultados de la Administración central	24
2.5.1	Resultado Test de liderazgo auto-administrado	24
2.5.2	Resultados de cuestionarios personal administrativo	24
2.5.3	Resultados niveles de productividad	26
2.5.4	Definiciones	27
2.6	Resultados jefatura Obrador Central	35
2.6.1	Resultado de Test de liderazgo auto-administrado	35
2.6.2	Resultados de cuestionarios a los supervisores.....	36
2.6.3	Resultados niveles de productividad supervisores Obrador Central	38
2.6.4	Definiciones	38
2.7	Resultados estilos de liderazgo.....	48
2.7.1	Resultado de test de liderazgo auto-administrado.....	48

2.7.2	Resultados de cuestionarios a los operativos.....	51
2.7.3	Resultados niveles de productividad operativos Obrador Central	53
2.7.4	Definiciones	53
3	DISCUSION DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES	59
3.1	Análisis de los resultados Administración Central.....	59
3.1.1	Liderazgo Administración Central.....	59
3.1.2	Competencias Administración Central.....	60
3.2	Análisis de los resultados jefe de Obrador Central	60
3.2.1	Liderazgo jefe de Obrador Central	60
3.2.2	Competencias supervisores Obrador Central.....	62
3.3	Análisis de los resultados supervisores de Obrador Central	62
3.3.1	Liderazgo supervisores de Obrador Central	62
3.3.2	Competencias operativas Obrador Central.....	64
3.4	Conclusiones.....	64
3.4.1	Administración Central.....	64
3.4.2	Jefatura Obrador Central	65
3.4.3	Operativos Obrador Central.....	65
4	PROPUESTAS	67
4.1	Administración Central.....	67
4.2	Jefatura Obrador Central.....	67
4.3	Operativos Obrador Central	68
5	ANEXOS	70
5.1	Anexo Test de Liderazgo de Kurt Lewin	70
5.2	Anexo Estilos de Liderazgo	73
5.3	Anexo Evaluación de Desempeño – Medio con personal a cargo.....	75
5.4	Anexo Productividad de personal administrativo	80
5.5	Anexo Productividad del personal operativo	84
6	BIBLIOGRAFÍA	86

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Tema

Los estilos de liderazgo y los niveles de productividad en trabajadores de una empresa constructora de la provincia de Santa fe.

1.2 Antecedentes del tema

Los estilos de liderazgo y el nivel de productividad en el personal refieren a procesos que han sido investigados tanto en empresas argentinas como extranjeras. Cabe aclarar que escapa a los intereses de este proyecto hacer un recuento pormenorizado de las distintas investigaciones que tuvieron por objeto de estudio al liderazgo en los sectores operativos o, a la productividad en las empresas; siendo el criterio de selección de las mismas su pertinencia para abordar aspectos vinculados a la temática en sí, en virtud de las múltiples líneas de investigación que presenta el tema del liderazgo y la productividad en las empresas.

Dentro de los estudios realizados sobre el tema Trógolo, Pereyra y Sponton (2013) analizaron la relación entre diferentes estilos de liderazgo y el engagement y burnout dentro de una empresa de servicios de Córdoba. A través de la utilización de cuestionarios realizados a una población de muestra de 125 trabajadores concluyeron que tanto el liderazgo transformacional como el liderazgo transaccional afectan, en distintos grados cada uno, de forma positiva sobre el engagement e influyen de manera negativa sobre el burnout; en tanto que el estilo laissez faire exhibe un modelo de relaciones opuestas. La importancia de este estudio radica en que pudieron constatar que los estilos de liderazgo tienen incidencia en los comportamientos y actitudes del personal de una empresa, pudiendo referirse aquel estilo que contribuye a la motivación y al compromiso, como así también el que puede interferir el desarrollo de estos.

Asimismo, Coronel (2021) realizó una investigación con el propósito de establecer la relación existente entre el liderazgo empresarial y la productividad del personal en la empresa Grupo e Inversiones Yucra S.A.C. Utilizando una muestra compuesta por 40 trabajadores que fueron encuestados con un cuestionario de 20 ítems; pudo determinar que el estilo de liderazgo empresarial es 55% regular, 25% bueno y 20 % malo en la misma, determinando en este estudio la existencia de una correlación moderada entre el liderazgo empresarial y el nivel de productividad del personal de dicha empresa.

A su vez, el trabajo presentado por Guerrero y Vásquez (2016) se llevó a cabo con el objetivo de determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y los niveles de productividad del personal de la Facultad de Ciencias Empresariales de la universidad Señor de Sipán, Chiclayo. El mismo se realizó sobre una muestra de 121 trabajadores entre los cuales se encuentran personal administrativo, docentes y Directores, utilizando para ello un cuestionario. Pudiendo concluirse que existe una correlación entre el estilo de liderazgo y el nivel de productividad laboral, siendo el estilo democrático el que tiene una prevalencia del 62% y que el nivel de productividad es bueno con un índice de 47.6%.

En tanto que, en la investigación de Alvino y Vento (2021) se procuró establecer la relación existente entre el liderazgo y la eficiencia en una municipalidad provincial de Chanchamayo, a partir de un diseño de investigación no experimental de tipo correlacional, cuya muestra estuvo compuesta por 30 trabajadores. Pudiendo determinarse como resultado de la misma que existe una relación de proporcionalidad directa entre la variable liderazgo y la variable productividad, siendo que a mayor liderazgo habrá mayor productividad laboral en dicha organización.

En un estudio realizado por Osores y Gorbac (2019) se trató de determinar la relación entre el liderazgo organizacional y la productividad laboral en los trabajadores de CMAC Huancayo S.A., del distrito de Huancayo con motivo de la baja productividad que presentaba el sector de caja; el cual afectó la operativa de la empresa. En dicha investigación, se utilizó un diseño no experimental de tipo transeccional que contó con

una muestra de 114 trabajadores, a los cuales se les administró un cuestionario de elaboración propia. Pudiendo concluirse como resultado de la investigación que existe una relación de proporcionalidad directa no solo entre la capacidad de dirigir y la eficacia laboral en los trabajadores de la empresa, sino también entre la capacidad de planificación y la eficiencia laboral.

Por último, mencionaremos el estudio llevado a cabo por Riccio (2021) quien se propuso investigar sobre la dificultad existente para favorecer el desarrollo efectivo del personal desde los puestos operativos hacia los de liderazgo de planta en la empresa argentina Gestamp Baires S.A. La investigación no solo busca identificar aquellos factores que dificultan el desarrollo del personal operativo hacia posiciones de liderazgo en la empresa Gestamp, sino también generar propuestas que permitan resolver aquellos obstáculos que se elevan contra el crecimiento profesional.

Las herramientas de recolección de datos que fueron utilizadas para dicha investigación, consistieron en entrevistas semiestructuradas a distintos puestos de liderazgo dentro de la organización y encuestas a los líderes de planta. Pudiendo concluir que los factores que interfieren en el desarrollo son, por un lado, el aumento en términos de exigencias que tuvieron los roles de liderazgo y, por otro, un incremento en la complejidad del negocio que trajo asociado mayores demandas al rol en sí de líder de Planta.

Este último trabajo tiene ya como eje de investigación la detección de los factores que obturan el desarrollo de las competencias y habilidades requeridas para el ascenso profesional dentro de la empresa y la elaboración de propuestas para minimizarlos, en tanto que ello influye en los niveles de productividad.

1.3 Situación problemática

En la actualidad las organizaciones para desarrollarse deben dar respuestas innovadoras y efectivas a las múltiples y crecientes demandas que el medio social impone. Esto implica crear, desarrollar e implementar estrategias tendientes a la

optimización y al uso eficaz de los recursos que se disponen, además de contar con una estructura flexible que le permita adaptarse a los cambios que tienen lugar tanto dentro como fuera de la misma.

Es a partir de que comprendemos que la estructura formal de una organización se encuentra sostenida por el sistema de autoridad y que la misma es un factor que se relaciona con los niveles de productividad, que consideramos un tema de investigación relevante identificar los estilos de liderazgo implementados por los jefes de los sectores operativos y administrativos de una empresa constructora; a fin de realizar sugerencias que promuevan los niveles de productividad en tanto forma de alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

Consideramos que un estilo de liderazgo apropiado permite la articulación de los objetivos organizacionales con las necesidades del personal, haciendo que la labor cotidiana pierda su factor alienante y se convierta en un espacio estimulante que posibilite el cumplimiento de ambas. Siendo preciso para ello la adecuación de las capacidades del personal a los requerimientos y complejidades que presenten las diversas funciones del puesto. Es por esto que sostenemos que el personal tiene mayor oportunidad de incrementar los niveles de productividad si es conducido con un estilo apropiado de liderazgo.

1.4 Justificación

Este proyecto de investigación propone determinar el estilo de liderazgo que predomina en los jefes de los sectores administrativos y operativos de una empresa constructora y conocer la percepción del personal sobre los mismos por medio de la administración de un cuestionario diseñado para tal fin.

A su vez, procura también establecer el nivel de productividad que presenta el personal administrativo y operativo de la empresa constructora mediante la administración de planillas de evaluación de desempeño que propone la Secretaria de Gestión y Empleo Público de la Nación (2021).

A partir del procesamiento de los datos relevados, se puede no solo conocer los valores que presentan ambas variables, sino también establecer relaciones entre las mismas y elaborar sugerencias respecto a los estilos de liderazgo para promover los niveles de productividad del personal.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

- Determinar la relación entre el estilo de liderazgo de los jefes y los niveles de productividad del personal de una empresa constructora.

1.5.2 Objetivos específicos

- Determinar el estilo de liderazgo que predomina en los jefes de los sectores administrativos y operativos de una empresa constructora.
- Vincular los niveles de productividad del personal administrativo y operativo con los estilos de liderazgo que predominan en una empresa constructora.
- Elaborar sugerencias para promover los niveles de productividad en el personal administrativo y operativo de una empresa constructora.

1.6 Marco conceptual

El liderazgo es un concepto que fue abordado y desarrollado por numerosos autores a lo largo de todo el siglo xx. Si bien cada uno de ellos tiene un enfoque particular de este según su corriente de pensamiento, todos reconocen en él un factor estratégico para lograr el cumplimiento de las metas organizacionales por medio de la conducción de un grupo de personas.

A continuación, proponemos un breve recorrido histórico por aquellos autores que han tenido como tema de investigación el liderazgo.

Tabla 1

Conceptos de Liderazgo según diversos autores.

Autor	Concepto
Fiedler (1961)	El liderazgo es la estructura del poder de un grupo. Esta unidad estructurada se realiza por medio de una constelación de relaciones entre el líder y los restantes miembros del grupo. El líder debe caracterizarse por estas características principales, las cuales son: la satisfacción de necesidades de su grupo, la seguridad y la tendencia a la unidad.
McFarland (1969)	Indicaba que el líder hace hechos que de otro modo no sucederían. Además, que este es una persona que ejerce su influencia sobre un grupo de personas.
Kast (1973)	Afirma que el liderazgo es el proceso por el que un individuo ejerce consistentemente más influencia que otros en la ejecución de las funciones del grupo.
French & Bell (1996)	El Liderazgo es también un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los que equipos desarrollan habilidades en un mismo procesos; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas.
Ginebra (1997)	Considera que el liderazgo es la manera de mover personas y que es únicamente una parte de las tareas del directivo.
Siliceo, Casares & González (1999)	El líder en los diferentes niveles y en los campos de trabajo humano, es en realidad un constructor de la cultura organizacional, siendo esta, el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales.
Donnelly, Gibson & Ivancevich (1996)	El liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos. Es el factor humano el que une a un grupo y lo motiva hacia los objetivos.
Robbins (1999)	El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para lograr las metas. La fuente de esta influencia podrá ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango general en una organización.
Chiavenato (1999)	Define al liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana o la consecución de una o diversos objetivos específicos. Además de ser considerado como el fenómeno que ocurre exclusivamente en la interacción social; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas de una

determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales
--

Fuente: Guerrero y Vázquez (2016)

En lo que respecta a este proyecto de investigación utilizamos las categorías de liderazgo ofrecidas por Lewin (1939), tal como son abordadas por los autores Castrillo, Pertejo y Frías (2021) y Covas (2014) para identificar los estilos implementados por los mandos medios de los sectores administrativos y operativos.

Según Lewin (1939) existen tres estilos de liderazgo posibles, el primero de ellos es el **Autoritario**, en el cual el líder tiene el monopolio y centraliza en su persona la toma de decisiones en lo que atañe a los roles, las técnicas y los métodos con los cuales se desarrollan las tareas, como así también no escapa a su decisión la determinación incluso de las condiciones en las que se llevan a cabo los trabajos. Efectuando tanto críticas como halagos al desempeño de su personal a cargo. En segundo lugar, se encuentra el **Democrático**, donde la toma de decisiones es el resultado de un proceso de intercambio y consenso grupal; ocupando el líder el rol de un asesor experto que aconseja a sus subordinados -poniendo incluso en funciones actitudes como la escucha activa-, al tiempo que la relación se sostiene en virtud de la identificación de aquellos con este. A su vez, permite la participación de los subordinados en la definición de los métodos de trabajo y utiliza el consenso para lograr un mejor desempeño grupal. Y, por último, el **Laissez-Faire** en donde los subordinados realizan la toma de decisiones con absoluta libertad, sin intervención alguna del líder y sin responsabilizarse éste por las consecuencias que traigan las mismas.

Tabla 2

Estilos de liderazgo según Lewin (1939).

ESTILOS DE LIDERAZGO		
AUTORITARIO	DEMOCRÁTICO	LAISSEZ FAIRE
El líder define todas las políticas y normas por las que se rigen las actividades del grupo.	Todas las políticas se analizan en grupo y son comentadas y secundadas por el líder.	Libertad total para las decisiones en grupo o individuales, con una participación mínima del líder.
El líder define qué es lo que cada miembro del grupo debe hacer (distribución de tareas) y los pasos de cada actividad.	La actividad general y las etapas para su consecución se definen en discusión de grupo. El líder sugiere dos o más procedimientos alternativos entre los que se puede elegir.	El líder claro que suministrará la información cuando esta se solicite y no participa de otra manera en el análisis del trabajo.
Por lo general, el líder determina la tarea específica y el compañero de trabajo de cada uno de los miembros.	Los miembros tienen la libertad de trabajar con quienes quieran y la división de actividades queda en manos del grupo.	Total falta de participación del líder.
El líder tiende a elogiar o criticar a nivel personal el trabajo de cada uno de los miembros; no tiene una participación de grupo activa.	El líder es objetivo o enfocado en los hechos respecto de los elogios o críticas y trata de ser un miembro regular del grupo en espíritu, sin hacer gran parte del trabajo	Comentarios espontáneos poco frecuentes sobre las actividades de los miembros si estos no se piden y ningún intento por evaluar o regular el curso de los acontecimientos.
Mantienen en secreto sus criterios para valorar, premiar y castigar. Críticas y elogios están vinculadas a las personas más que a cómo realizan sus tareas.	Los criterios para valorar, premiar y castigar son públicos y objetivos.	No hace intentos por valorar ni positiva ni negativamente el comportamiento de los miembros del grupo.

Fuente: Guerrero y Vázquez (2016)

En tanto a lo que refiere al concepto de productividad, el mismo es abordado por distintos autores en función de su importancia en lo que respecta a la posibilidad de desarrollar empresas sostenibles por medio de la eficiencia operativa y la correcta asignación y utilización de los recursos productivos. Como así también lo indica la OIT (2020) al conceptualizarla como una medida de la eficiencia de las empresas respecto a la utilización de los recursos para la producción tanto de bienes como de servicios, en pos de la optimización de los beneficios económicos.

A continuación, proponemos un recorrido por algunas de las definiciones que dejaron sobre la productividad autores relevantes.

Tabla 3

Productividad.

Autor	Concepto
Quesnay (1766)	Considera a la productividad que es la regla de conducta fundamental, es decir, logrando conseguir la mayor satisfacción con el menor gasto o fatiga.
Andrew Grove (1957)	Describe que la productividad de cualquier función es igual a su rendimiento dividido por el trabajo necesario para generar dicho rendimiento.
Peter Drucker (1967)	La productividad significa ese equilibrio entre todos los factores de la producción que suministra el más elevado producto con el mínimo esfuerzo
Servitje (2008)	Respecto a la productividad, indica que puede definirse como la habilidad para producir más y mejores satisfactores con iguales o menores recursos, o dicho de otra manera, la de obtener más producción de cada unidad de capital y trabajo que se aporta al sistema económico.

Fuente: Guerrero y Vázquez (2016)

Para este proyecto de investigación se adopta como definición de productividad la propuesta por Alamar y Guijarro (2018); quienes la definen como aquella relación que puede establecerse entre los recursos que son invertidos por la empresa en sus operaciones y los beneficios obtenidos. Pudiendo ser utilizada como indicador de calidad de gestión de una empresa.

Para finalizar, se menciona un concepto que opera en forma implícita pulsando por lo bajo en todo lo que respecta al grado de maduración o desarrollo profesional de un miembro del personal, y es el concepto de **Zona de Desarrollo Próximo** (en adelante ZDP), concepto abordado por López, Matos y García (2011), que proviene del campo

de la psicología y remite al proceso por el cual una persona con mayor conocimiento respecto a una actividad específica que otra brinda asistencia durante la ejecución de la misma a esta última que se halla en un proceso de aprendizaje o capacitación. De este modo la ZDP es la distancia entre el nivel de desarrollo real determinado por la solución de una actividad con la ayuda de alguien de mayor conocimiento y el nivel de desarrollo potencial determinado por la solución de la actividad en forma independiente.

2 DESARROLLO

2.1 Tipo y Diseño de investigación

El presente estudio reúne las características de un proyecto de investigación de tipo cuantitativo cuyo alcance es descriptivo y su diseño de investigación es no experimental de tipo transversal descriptivo.

En lo que respecta al tipo de investigación se escogió un enfoque cuantitativo, dado que este estudio presenta las características secuenciales y probatorias que se reconocen en los mismos; siendo propio de este tipo de investigaciones como refiere Sampieri (2010), el emplear métodos de recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico para probar hipótesis, con motivo de determinar pautas de comportamiento y probar teorías.

El alcance del estudio fue del tipo descriptivo porque se propuso detallar la incidencia y las modalidades que presentan las variables investigadas en términos de prevalencia. Coincidiendo ello con lo que define Sampieri (2010) sobre el alcance descriptivo, en tanto que este procura establecer las propiedades y características más relevantes del análisis de un fenómeno determinado. Llegando a precisar las tendencias de un grupo o población.

En tanto al diseño de la misma fue no experimental, ya que no implicó la manipulación voluntaria de ninguna variable, sino que se observaron los atributos que las mismas presentan en su ambiente natural, sin posibilidad de interferir sobre ellas o sus efectos. Mientras que su tipo fue el transversal descriptivo, puesto que su objetivo, Sampieri (2010) fue indagar en un momento único los niveles que presentan ambas variables en la población muestra determinada.

2.2 Unidades de análisis

El universo al cual fue dirigida la investigación se conformó por los jefes de sectores administrativos/operativos y personal administrativo/operativo de una empresa constructora. Utilizando como criterio de inclusión el que se trate de un individuo que desempeñe su actividad laboral en los sectores de la empresa con el cargo de jefe o, administrativo/operario.

2.3 Muestra

En lo que respecta al tipo de muestra escogida para este proyecto de investigación la misma resultó probabilística estratificada, Sampieri (2010). Su carácter de probabilística obedece a que, como el autor define, todos los elementos de la población presentan la misma probabilidad de ser seleccionados a partir de la determinación de las características de la población y el tamaño de la muestra. Mientras que es estratificada por el hecho de que los elementos muestrales han sido escogidos a partir de la determinación de segmentos en la población; siendo el objetivo de la investigación conocer la incidencia y los niveles que presentan las variables (estilo de liderazgo y niveles de productividad) en los estratos definidos (jefes y operarios).

La muestra estuvo conformada por un total de cinco jefes de sectores administrativos/operativos y veinte administrativos/operarios de una empresa constructora.

2.4 Técnica de recolección de datos

2.4.1 Instrumento de recolección de datos

El método de recolección de datos que se utilizó en este proyecto de investigación es el cuestionario de preguntas cerradas que se caracteriza, según Sampieri (2010) por permitir la medición de variables a partir de un conjunto de preguntas respecto de las mismas. En este caso se optaron por realizar preguntas cerradas que al contemplar

respuestas previamente delimitadas facilita su codificación y posterior procesamiento, al tiempo que limita la vaguedad de la respuesta y requiere menos tiempo de pensamiento al tener que escoger simplemente el encuestado aquella respuesta que mejor represente su pensamiento.

2.4.2 Metodología de aplicación y procesamiento de los datos

Para medir la incidencia de la variable *tipo de liderazgo* se utilizaron dos herramientas, en primer lugar, un cuestionario de elaboración propia, el cual reúne un conjunto de afirmaciones presentadas para conocer el tipo de actitud que tiene el personal frente al estilo de liderazgo de sus jefes. Y que se asignó al segmento de la muestra que integran los administrativos/operativos de la empresa constructora. Y, en segundo lugar, se aplicó el test de Kurt Lewin para conocer el tipo de comportamientos y actitudes que adoptan los jefes ante determinadas situaciones en consonancia con su estilo de liderazgo. En tanto que para conocer los atributos de la variable *nivel de productividad*, se utilizó una planilla para evaluar el desempeño de los operativos con personal a cargo propuesta por la Secretaría de Gestión y Empleo Público de la Nación (2021). A su vez, otras planillas fueron utilizadas con los jefes de los sectores administrativos/operativos a los fines de conocer el nivel de productividad que reconocen en su personal a cargo.

Al finalizar esta instancia se procedió al procesamiento de los datos relevados a partir del programa Forms Google y Excel para dar cuenta de los objetivos planteados en la investigación.

2.4.3 Operacionalización de las variables

Entendemos por ello el proceso por el cual una variable de tipo teórica asume indicadores objetivos y verificables, según refiere Sampieri (2010).

Variable “Estilo de liderazgo”

<u>Escala</u>	<u>Puntos</u>
1- Siempre	(5)
2- La mayoría de las veces si	(4)
3- Algunas veces sí, algunas veces no	(3)
4- La mayoría de las veces no	(2)
5- Nunca	(1)

Tabla 4

Operacionalización variable estilo de liderazgo.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Estilo de liderazgo	Democrático	Decide consultadamente	1- Siempre 2- La mayoría de las veces si 3- Algunas veces si, algunas veces no 4- La mayoría de las veces no 5- Nunca
		Fomenta las relaciones interpersonales	
		Fomenta la participación grupal	
		Comunicación bi-direccional	
		Premia y castiga objetivamente	
	Autoritario	Decide sin consultar	
		Restringe las relaciones interpersonales	
		Limita la participación grupal	
		Comunicación descendente	
		Premia y castiga arbitrariamente	
	Laissez-Faire	Evita tomar decisiones	
		No se compromete con nada	
		No formula objetivos	
Tiene actitud pasiva			
Ni premia, ni castiga			

Fuente: Elaboración propia.

Variable “Nivel de productividad”

<u>Escala</u>	<u>Puntos</u>
1- Se superan ampliamente.	(5)
2- Se superan.	(4)
3- Se logran.	(3)
4- Se alcanzan ocasionalmente.	(2)
5- No se alcanzan.	(1)

Tabla 5

Operacionalización de variable nivel de productividad en personal operativo

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Nivel de productividad	Cantidad de trabajo	Volumen de producción de acuerdo al puesto	1- Se superan ampliamente. 2- Se superan. 3- Se logran. 4- Se alcanzan ocasionalmente. 5- No se alcanzan.
	Calidad de trabajo	Nivel de terminación del trabajo	
	Manejo de recursos	Eficiencia en la utilización del tiempo y recursos	
	Conocimiento de las tareas	Nivel de conocimientos requeridos para desempeñar las tareas.	
	Criterio	Actuar a partir de las pautas establecidas.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6

Operacionalización de variable de productividad en personal administrativo.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Nivel de productividad	Competencia profesional para la función	Nivel de conocimiento profesional o técnico	1- Se superan ampliamente. 2- Se superan. 3- Se logran. 4- Se alcanzan ocasionalmente. 5- No se alcanzan.
	Creatividad	Capacidad para generar propuestas	
	Resolver problemas	Capacidad para solucionar situaciones	
	Capacidad analítica	Aptitud para identificar y definir problemas	
	Capacidad de asesoramiento e información	Habilidad para transmitir conocimientos o ideas	
	Actitud formativa	Preocupación por la actualización	
	Interés por el trabajo	Nivel de compromiso con la tarea	
	Colaboración	Aptitud para trabajar en equipo	
	Adaptabilidad	Capacidad para adaptarse a cambios.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7

Operacionalización de variable en Supervisores Obrador Central.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Nivel de productividad	Planificación	Aptitud para establecer planes	1- Se superan ampliamente. 2- Se superan. 3- Se logran. 4- Se alcanzan ocasionalmente. 5- No se alcanzan.
	Gestión y control de programas	Capacidad para controlar resultados de los programas	
	Organización	Eficiencia global y uso racional de los recursos	
	Conducción	Habilidad para dirigir personas	
	Competencia para la función	Nivel de conocimientos, técnicas y habilidades aplicados	
	Iniciativa	Capacidad de acción asumiendo riesgos	
	Resolver problemas	Capacidad para solucionar situaciones	
	Interés por el trabajo	Nivel de compromiso con la tarea	

	Actitud formativa	Preocupación por la formación	
	Comunicación	Habilidad para intercambiar en forma eficaz mensajes	
	Colaboración	Empeño por alcanzar los objetivos comunes	
	Adaptabilidad	Capacidad para adaptarse a cambios	

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la sumatoria del puntaje asignado a las categorías que componen la escala de cada participante se pudo arribar a los siguientes tipos de desempeño:

1. **DESEMPEÑO MUY DESTACADO:** en los casos en que sean superados ampliamente aquellos requerimientos de la función y se obtengan resultados extraordinarios.
2. **DESEMPEÑO DESTACADO:** al superarse los requerimientos de la función y alcanzarse resultados por encima de la media.
3. **DESEMPEÑO BUENO:** en los casos en que se satisfacen los requerimientos de la función y se obtengan resultados adecuados.
4. **DESEMPEÑO REGULAR:** cuando solo se alcanza en forma ocasional a cubrir los requerimientos de la función y se obtienen resultados que se encuentran por debajo de la media.
5. **DESEMPEÑO DEFICIENTE:** en las circunstancias en que no se alcanza a cubrir los requerimientos de la función y se obtiene resultados muy por debajo de la media.

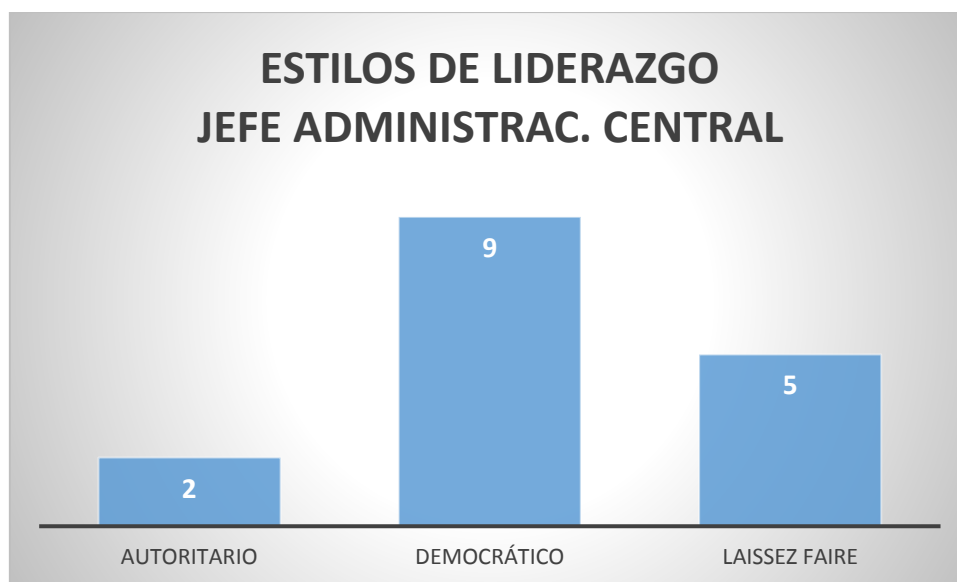
2.5 Resultados de la Administración central

2.5.1 Resultado Test de liderazgo auto-administrado

A partir del Test de Liderazgo auto-administrado al Jefe de la Administración Central, se exponen en el gráfico siguiente los resultados obtenidos.

Gráfico 1

Estilos de liderazgo Administración Central.



Fuente: Elaboración propia.

2.5.2 Resultados de cuestionarios personal administrativo

En virtud de los datos relevados por medio del cuestionario administrado al personal de la Administración Central conformado por los ocho miembros que componen el sector, se pudo identificar el grado de predominancia de cada uno de los estilos de liderazgo en el jefe del sector consultado, siendo la más alta para el estilo democrático.

Tabla 8

Cuestionarios personal administrativo.

ENUNCIADOS	Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
Su superior toma las decisiones luego de haber consultado la opinión de sus colaboradores.	0,00%	12,50%	50,00%	37,50%	0,00%
Su superior promueve las relaciones interpersonales entre los colaboradores.	25,00%	12,50%	25,00%	25,00%	12,50%
Su superior facilita la participación del grupo en el proceso de decisión.	0,00%	25,00%	62,50%	0,00%	12,50%
Su superior responde a las consultas y está abierto a escuchar sugerencias.	25,00%	12,50%	37,50%	12,50%	12,50%
Su superior incentiva y valora objetivamente el desempeño de los colaboradores.	12,50%	12,50%	50,00%	12,50%	12,50%
Su superior facilita y promueve el cumplimiento de los objetivos propuestos en su equipo de trabajo.	25,00%	37,50%	25,00%	0,00%	12,50%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9

Cuestionarios personal administrativo.

ENUNCIADOS	Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
Su superior toma las decisiones sin consultar a los colaboradores.	0,00%	12,50%	62,50%	25,00%	0,00%
Su superior limita las relaciones interpersonales entre los colaboradores.	12,50%	12,50%	12,50%	0,00%	62,50%
Su superior restringe y no promueve la participación grupal.	0,00%	12,50%	37,50%	12,50%	37,50%

Su superior solo se comunica para dar órdenes y no escucha las sugerencias de los colaboradores.	12,50%	0,00%	62,50%	0,00%	25,00%
Su superior no promueve reuniones de grupo con el personal y prefiere realizar reuniones para comunicar las decisiones importantes.	12,50%	25,00%	37,50%	25,00%	0,00%
Su superior premia y castiga en forma arbitraria y poco clara el desempeño de los colaboradores.	12,50%	0,00%	25,00%	12,50%	50,00%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10

Cuestionarios personal administrativo.

ENUNCIADOS	Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
Su superior evita tener que tomar decisiones.	12,50%	0,00%	12,50%	25,00%	50,00%
Su superior suele no comprometerse con los objetivos que se persiguen.	12,50%	0,00%	12,50%	0,00%	75,00%
Su superior no comunica a sus colaboradores los objetivos que se persiguen.	0,00%	12,50%	25,00%	37,50%	25,00%
Su superior no interviene y deja que cada colaborador tome decisiones por sí mismo sobre las tareas.	0,00%	25,00%	50,00%	0,00%	25,00%
Su superior no incentiva, ni sanciona de ninguna forma el desempeño de los colaboradores.	12,50%	12,50%	37,50%	37,50%	0,00%
Su superior se preocupa solo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que empela su personal.	0,00%	12,50%	25,00%	12,50%	50,00%

Fuente: Elaboración propia.

2.5.3 Resultados niveles de productividad

A partir de las evaluaciones de nivel de productividad realizadas por el supervisor sobre el desempeño de su personal a cargo se pudieron constatar en la Administración Central los siguientes datos por cada competencia evaluada.

2.5.4 Definiciones

Competencia profesional para la función: Nivel de conocimiento profesional o técnico aplicado al eficaz ejercicio de la función y/o el puesto.

Creatividad: Capacidad para generar propuestas y poner en práctica acciones pertinentes en programas y proyectos fuera de las rutinas establecidas en su área.

Resolver problemas: Capacidad para solucionar situaciones problemáticas.

Cumplimiento con el trabajo: Aptitud para completar tareas y responsabilidades asignadas de acuerdo a metas y plazos originalmente pactados.

Capacidad analítica: Aptitud para identificar y definir problemas, discernir factores, causas y tendencias.

Capacidad de asesoramiento e información: Habilidad para transmitir conocimientos, ideas o sugerencias.

Actitud formativa: Preocupación por la actualización y desarrollo profesional

Interés por el trabajo: Nivel de compromiso con la tarea, que se mantiene aún en períodos difíciles a fin de lograr lo que se ha emprendido.

Colaboración: Aptitud para alcanzar los objetivos comunes a través del trabajo propio y en equipo.

Adaptabilidad: Capacidad para manejarse en situaciones que impliquen cambios o alteraciones en las actividades previstas, y para generar nuevos cursos de acción.

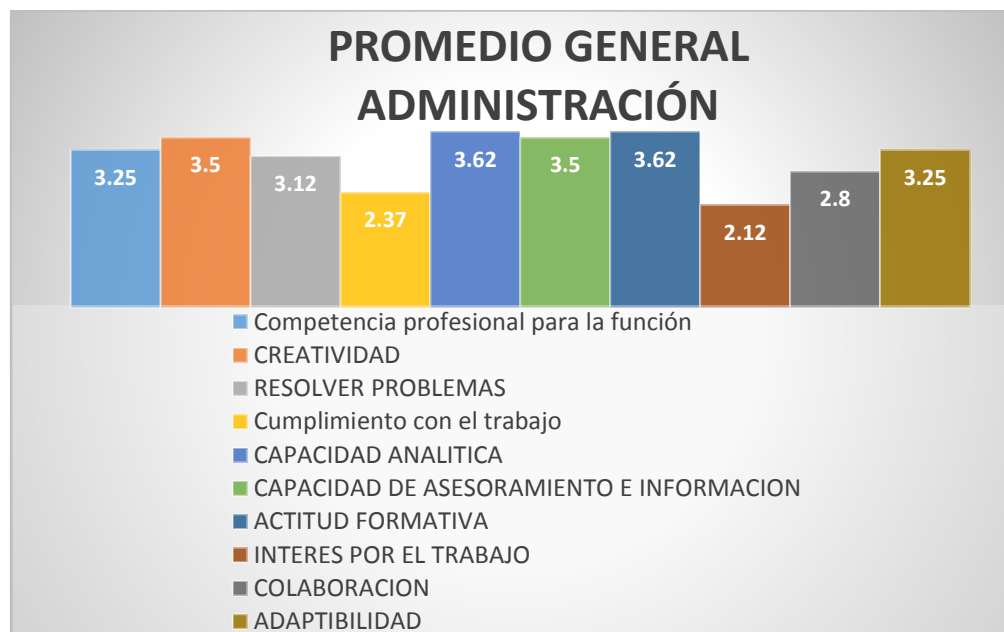
Para evaluar cada uno de estos factores se utilizó una escala de cinco posiciones, debiendo adjudicarse la que mejor refleje el desempeño del evaluado durante el

período de evaluación. La escala refleja si los requerimientos del puesto en relación a cada factor:

- 1) Se superan ampliamente.
- 2) Se superan.
- 3) Se logran.
- 4) Se alcanzan ocasionalmente.
- 5) No se alcanzan.

Gráfico 2

Promedio general administración.



Fuente: Google Forms

Figura 1

Competencia profesional para la función: Nivel de conocimiento profesional o técnico aplicado al eficaz ejercicio de la función y/o el puesto.

8 respuestas



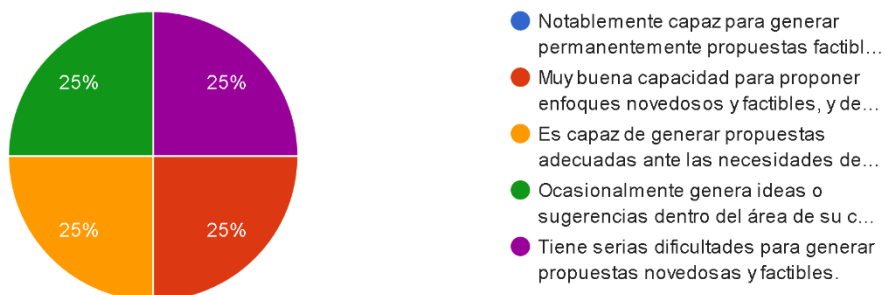
Fuente: Google Forms

Interpretación: “De los 8 trabajadores administrativos evaluados el 50% presentó conocimientos limitados y/o los aplicó con dificultad, el 25% aplicó adecuadamente los conocimientos técnicos requeridos, en tanto que el 25% restante presentó un muy buen nivel de formación y realizó su trabajo con solvencia profesional.”

Figura 2

CREATIVIDAD: Capacidad para generar propuestas y poner en práctica acciones pertinentes en programas y proyectos fuera de las rutinas establecidas en su área.

8 respuestas



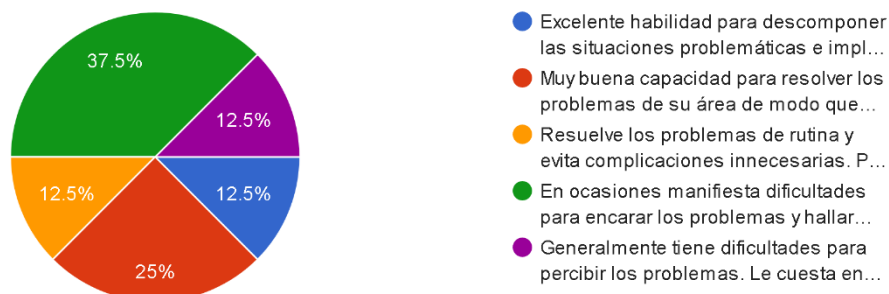
Fuente: Google Forms

Interpretación: “De los 8 trabajadores administrativos evaluados el 25% presentó serias dificultades para generar propuestas factibles, un 25% ocasionalmente generó ideas o sugerencias, otro 25% fue capaz de generar propuestas adecuadas ante las necesidades, mientras que el 25% restante presentó una muy buena capacidad para proponer enfoques novedosos y factibles.”

Figura 3

RESOLVER PROBLEMAS: Capacidad para solucionar situaciones problemáticas.

8 respuestas



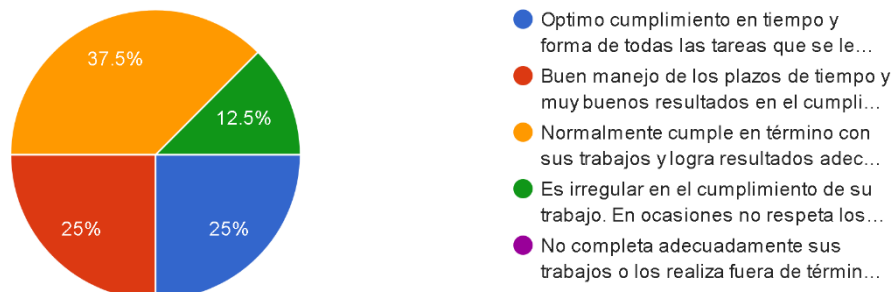
Fuente: Google Forms

Interpretación: “De los 8 trabajadores administrativos evaluados el 12.5% generalmente tuvo dificultades para percibir problemas, 37.5% en ocasiones manifestó dificultades para encarar los problemas y hallar soluciones, el 12.5% resolvió problemas de rutina y evitó complicaciones; el 25% mostró una muy buena capacidad para resolver los problemas de su área, mientras que 12.5% presentó una excelente habilidad para analizar situaciones problemáticas e implementar medidas adecuadas.”

Figura 4

Cumplimiento con el trabajo: Aptitud para completar tareas y responsabilidades asignadas de acuerdo a metas y plazos originalmente pactados.

8 respuestas



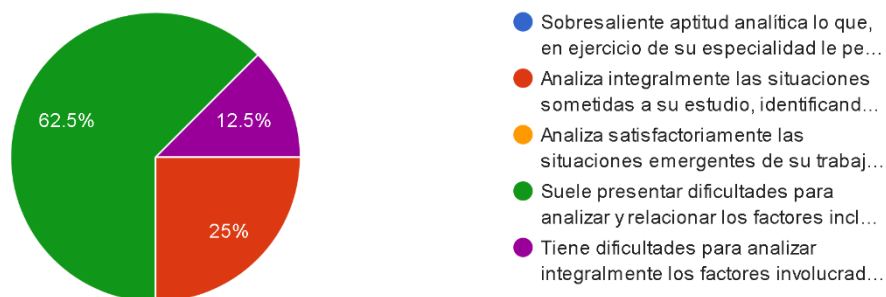
Fuente: Google Forms

Interpretación: “De los 8 trabajadores administrativos evaluados el 12.5% se mostró irregular en el cumplimiento de su trabajo, el 37.5% normalmente cumplió en término sus trabajos y logró resultados adecuados, el 25% presentó un buen manejo de los plazos de tiempo y tuvo muy buenos resultados, en tanto que el 25 % cumplió óptimamente en tiempo y forma todas las tareas.

Figura 5

CAPACIDAD ANALITICA: Aptitud para identificar y definir problemas, discernir factores, causas y tendencias.

8 respuestas

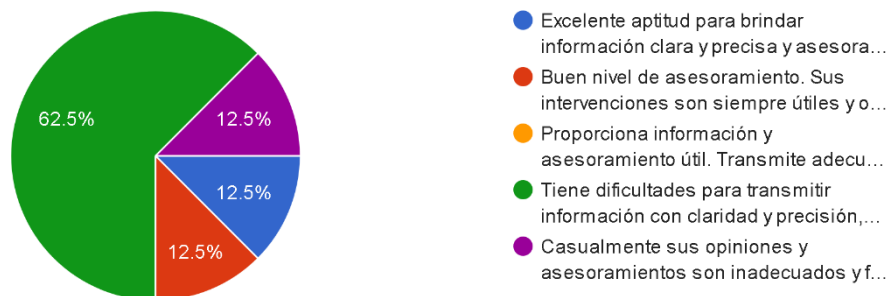


Fuente: Google Forms

Interpretación: “De los 8 trabajadores administrativos evaluados el 12.5% presentó dificultades para analizar integralmente los factores involucrados, el 62.5% supo presentar dificultades para analizar y relacionar los factores incluidos en una situación de trabajo habitual y el 25% pudo analizar integralmente las situaciones, identificando factores.”

Figura 6

CAPACIDAD DE ASESORAMIENTO E INFORMACION: Habilidad para transmitir conocimientos, ideas o sugerencias.
8 respuestas



Fuente: Google Forms

Interpretación: “De los 8 trabajadores administrativos evaluados el 12.5% casualmente sus opiniones y asesoramientos fueron inadecuados, el 62.5% manifestó dificultades para transmitir información con claridad y precisión, 12.5% demostró un buen nivel de asesoramiento, siendo sus intervenciones siempre útiles, en tanto que el 12.5% restante presentó una excelente aptitud para brindar información clara y precisa.”

Figura 7

ACTITUD FORMATIVA: Preocupación por la actualización y desarrollo profesional

8 respuestas



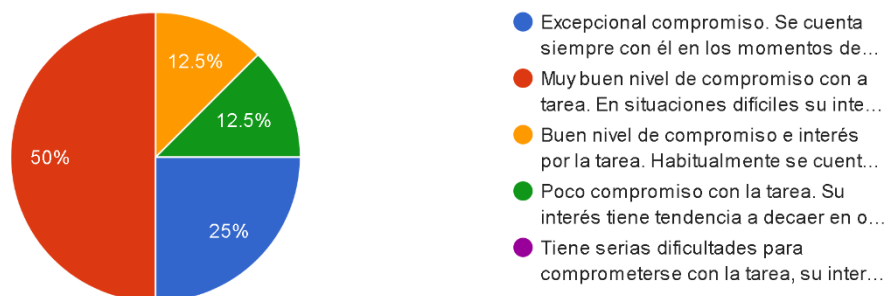
Fuente: Google Forms

Interpretación: “De los 8 trabajadores administrativos evaluados 12.5% no demostró preocupación o compromiso por la actualización de su formación profesional, el 50% no mostró interés por mejorar sus conocimientos profesionales, el 25% cumplió con los requerimientos de su actualización profesional, mientras que el 12.5% manifestó una muy buena predisposición para la actualización de su formación profesional.”

Figura 8

INTERES POR EL TRABAJO: Nivel de compromiso con la tarea, que se mantiene aún en períodos difíciles a fin de lograr lo que se ha emprendido.

8 respuestas



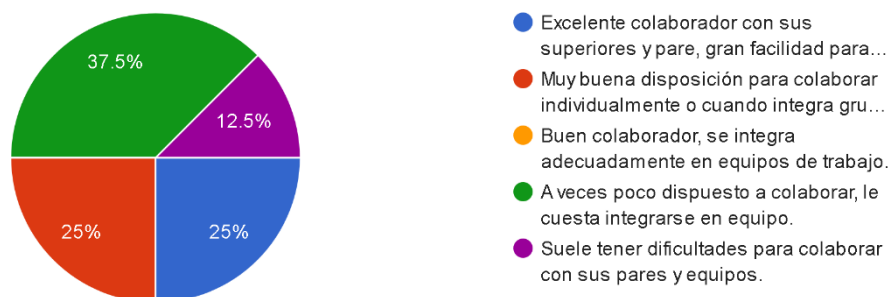
Fuente: Google Forms

Interpretación: “De los 8 trabajadores administrativos evaluados el 12.5% presentó poco compromiso con la tarea, un 12.5% manifestó un buen nivel de compromiso e interés por la tarea, el 50 % tuvo un muy buen nivel de compromiso con la tarea, en tanto que el 25% contó con un compromiso excepcional.”

Figura 9

COLABORACION: Aptitud para alcanzar los objetivos comunes a través del trabajo propio y en equipo.

8 respuestas



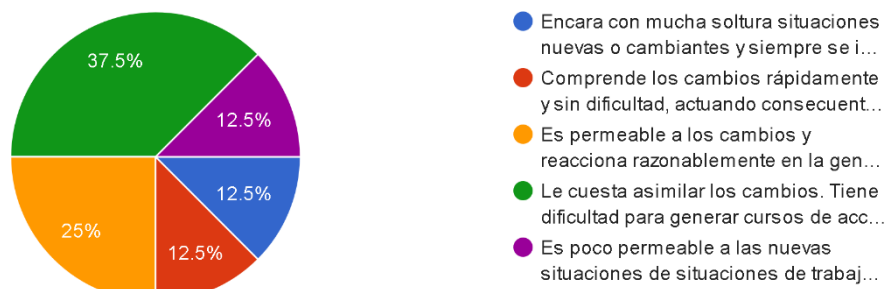
Fuente: Google Forms

Interpretación: “De los 8 trabajadores administrativos evaluados 12.5% supo tener dificultades para colaborar con sus pares, el 37.5% se mostró poco dispuesto a colaborar y/o le costó integrarse en equipo, el 25% tuvo una muy buena disposición para colaborar individual o grupalmente, y un 25% resultó un excelente colaborador con sus seguidores y pares.”

Figura 10

ADAPTIBILIDAD: Capacidad para manejarse en situaciones que impliquen cambios o alteraciones en las actividades previstas, y para generar nuevos cursos de acción.

8 respuestas



Fuente: Google Forms

Interpretación: “De los 8 trabajadores administrativos evaluados el 12.5% fue poco permeable a las nuevas situaciones de trabajo, al 37.5% le costó asimilar los cambios y mostró dificultad para generar cursos de acción adecuados, un 25% fue permeable a los cambios y pudo reaccionar razonablemente a los mismos, un 12.5% supo comprender los cambios rápidamente y sin dificultad, mientras que el 12.5% restante encaró con mucha soltura situaciones nuevas o cambiantes.”

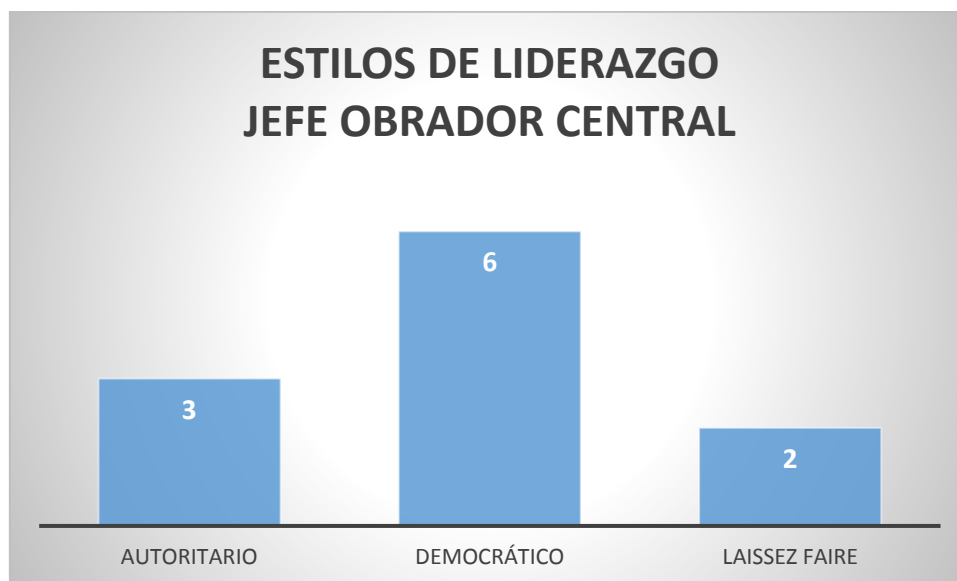
2.6 Resultados jefatura Obrador Central

2.6.1 Resultado de Test de liderazgo auto-administrado

A partir del Test de Liderazgo auto-administrado al Jefe del Obrador Central, se exponen en el gráfico siguiente los resultados obtenidos.

Gráfico 3

Estilos de liderazgo Obrador Central.



Fuente: Elaboración propia.

2.6.2 Resultados de cuestionarios a los supervisores

En virtud de los datos relevados por medio del cuestionario administrado a los supervisores del Obrador Central de la Administración Central conformado por los ocho miembros que componen el sector, se pudo identificar el grado de predominancia de cada uno de los estilos de liderazgo en el supervisor del sector consultado; siendo aquel que presenta la mayor prevalencia el estilo democrático.

Tabla 11

Cuestionarios supervisores Obrador Central.

ENUNCIADOS	Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
Su superior toma las decisiones luego de haber consultado la opinión de sus colaboradores.	0,00%	66,67%	0,00%	33,33%	0,00%

Su superior promueve las relaciones interpersonales entre los colaboradores.	0,00%	0,00%	33,33%	33,33%	33,33%
Su superior facilita la participación del grupo en el proceso de decisión.	66,67%	0,00%	33,33%	0,00%	0,00%
Su superior responde a las consultas y está abierto a escuchar sugerencias.	66,67%	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%
Su superior incentiva y valora objetivamente el desempeño de los colaboradores.	33,33%	66,67%	0,00%	0,00%	0,00%
Su superior facilita y promueve el cumplimiento de los objetivos propuestos en su equipo de trabajo.	66,67%	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%

Fuente: Google Forms

Tabla 12*Cuestionarios supervisores Obrador Central.*

ENUNCIADOS	Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
Su superior toma las decisiones sin consultar a los colaboradores.	0,00%	33,33%	66,67%	0,00%	0,00%
Su superior limita las relaciones interpersonales entre los colaboradores.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Su superior restringe y no promueve la participación grupal.	0,00%	0,00%	33,33%	0,00%	66,67%
Su superior solo se comunica para dar órdenes y no escucha las sugerencias de los colaboradores.	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	66,67%
Su superior no promueve reuniones de grupo con el personal y prefiere realizar reuniones para comunicar las decisiones importantes.	0,00%	33,33%	66,67%	0,00%	0,00%
Su superior premia y castiga en forma arbitraria y poco clara el desempeño de los colaboradores.	0,00%	0,00%	33,33%	33,33%	33,33%

Fuente: Google Forms

Tabla 13*Cuestionarios supervisores Obrador Central.*

ENUNCIADOS	Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
Su superior evita tener que tomar decisiones.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00 %
Su superior suele no comprometerse con los objetivos que se persiguen.	33,33%	0,00%	0,00%	33,33%	33,33 %
Su superior no comunica a sus colaboradores los objetivos que se persiguen.	0,00%	0,00%	33,33%	33,33%	33,33 %
Su superior no interviene y deja que cada colaborador tome decisiones por sí mismo sobre las tareas.	0,00%	0,00%	33,33%	66,67%	0,00%
Su superior no incentiva, ni sanciona de ninguna forma el desempeño de los colaboradores.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00 %
Su superior se preocupa solo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%	66,67 %

Fuente: Google Forms

2.6.3 Resultados niveles de productividad supervisores Obrador Central

A partir de las evaluaciones de nivel de productividad realizadas por el Jefe del Obrador Central sobre el desempeño de sus supervisores a cargo se pudieron constatar los siguientes datos por cada competencia evaluada.

2.6.4 Definiciones

Planificación: Aptitud para establecer planes y programas, desagregando adecuadamente objetivos y metas que contribuyan al mejor desempeño de su sector.

Gestión y control de programas y planes: Capacidad para cumplir objetivos y controlar resultados de los programas y cursos de acción establecidos en su sector.

Organización: Capacidad para lograr que el sector que está a su cargo trabaje con el máximo de eficiencia global haciendo un uso racional de los recursos asignados.

Conducción: Habilidad para dirigir y coordinar personas o grupos de trabajo de modo que alcancen resultados de conjunto derivados de la coordinación realizada.

Competencia para la función: Nivel de conocimientos, técnicas y habilidades aplicados al eficaz ejercicio de la función y/o el puesto.

Iniciativa: Capacidad para pasar a la acción asumiendo riesgos para alcanzar objetivos, en los programas o proyectos establecidos en su sector.

Resolver problemas: Capacidad para solucionar situaciones problemáticas.

Interés por el trabajo: Nivel de compromiso con la tarea que se mantiene aún en períodos difíciles a fin de lograr lo que se ha emprendido.

Actitud formativa: Preocupación por la formación y capacitación propia y/o de sus colaboradores.

Comunicación: Habilidad para intercambiar en forma eficaz y permanente mensajes relativos a los intereses de la organización con superiores, pares, subordinados y terceros.

Colaboración: Empeño por alcanzar los objetivos comunes en la realización del trabajo propio y en el interés por el de los demás.

Adaptabilidad: Capacidad para manejarse en situaciones que impliquen cambios o alteraciones en las actividades previstas y para generar nuevos cursos de acción efectivos de acuerdo con demandas cambiantes.

Para evaluar cada uno de los factores se utilizó una escala de cinco posiciones, adjudicándose la que mejor refleje el desempeño del evaluado durante el período de evaluación. La escala refleja si los requerimientos del puesto en relación a cada factor:

- 1) Se superan ampliamente.
- 2) Se superan.
- 3) Se logran.
- 4) Se alcanzan ocasionalmente.
- 5) No se alcanzan.

Gráfico 4

Promedio general competencias supervisores.



Fuente: Google Forms.

Figura 11

PLANIFICACION: Aptitud para establecer planes y programas, desagregando adecuadamente objetivos y metas que contribuyan al mejor desempeño de su sector.

3 respuestas



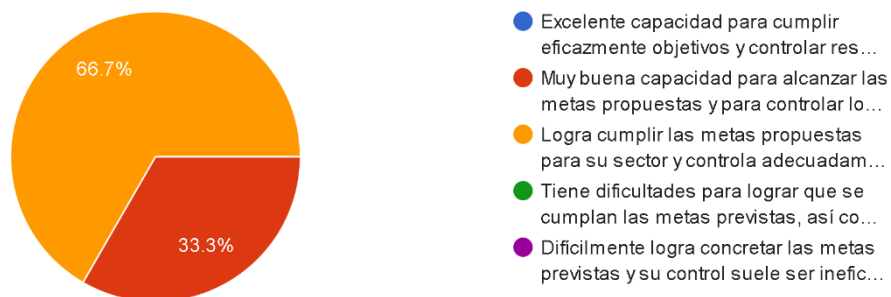
Fuente: Google Forms.

Interpretación: “De los 3 supervisores evaluados en el Obrador Central el 100% planificó adecuadamente y estableció objetivos razonables.”

Figura 12

GESTION Y CONTROL DE PROGRAMAS Y PLANES: Capacidad para cumplir objetivos y controlar resultados de los programas y cursos de acción establecidos en su sector.

3 respuestas



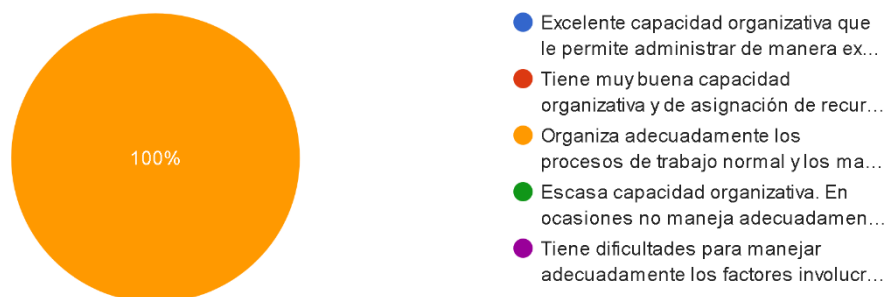
Fuente: Google Forms.

Interpretación: “De los 3 supervisores evaluados en el Obrador Central el 66.7% logró cumplir las metas propuestas para su sector y controlar adecuadamente los resultados, mientras que el 33.3% restante demostró una muy buena capacidad para alcanzar las metas propuestas y controlar los resultados establecidos para su sector.”

Figura 13

ORGANIZACION: Capacidad para lograr que el sector que está a su cargo trabaje con el máximo de eficiencia global haciendo un uso racional de los recursos asignados.

3 respuestas



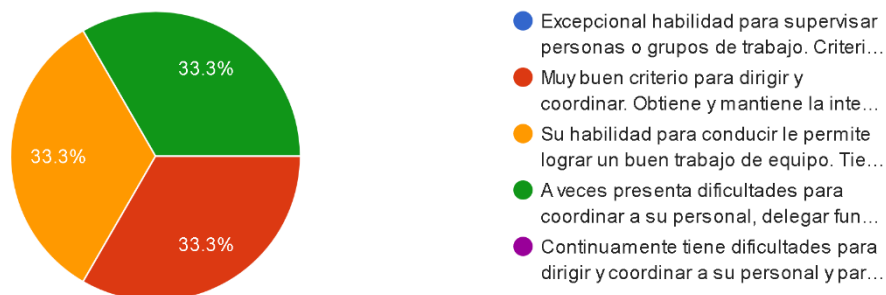
Fuente: Google Forms.

Interpretación: “De los 3 supervisores evaluados en el Obrador Central el 100% organizó adecuadamente los procesos de trabajo y los mantuvo bajo control.”

Figura 14

CONDUCCION: Habilidad para dirigir y coordinar personas o grupos de trabajo de modo que alcancen resultados de conjunto derivados de la coordinación realizada.

3 respuestas



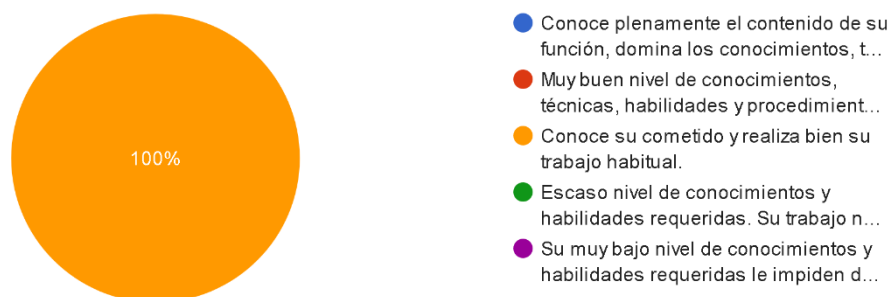
Fuente: Google Forms.

Interpretación: “De los 3 supervisores evaluados en el Obrador Central el 33.3% en ocasiones presentó dificultades para coordinar a su personal, delegar funciones y establecer un trabajo en equipo; un 33.3% mostró habilidad para conducir y lograr un buen trabajo en equipo; en tanto que el 33.3% restante demostró un muy buen criterio para dirigir y coordina, integrando a su personal en un trabajo en conjunto que alcanza los resultados esperados.”

Figura 15

COMPETENCIA PARA LA FUNCIÓN: Nivel de conocimientos, técnicas y habilidades aplicados al eficaz ejercicio de la función y/o el puesto.

3 respuestas



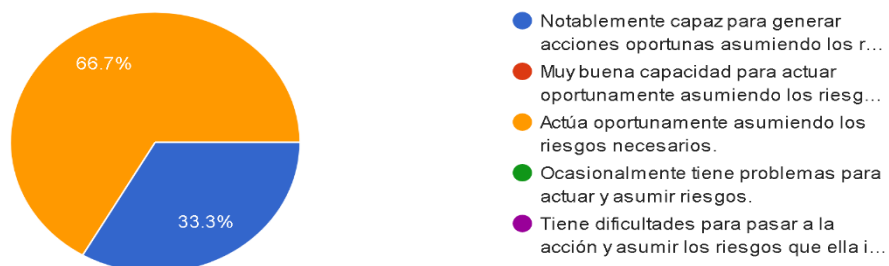
Fuente: Google Forms.

Interpretación: “De los 3 supervisores evaluados en el Obrador Central el 100% mostró conocer su cometido y realizar bien su trabajo actual.”

Figura 16

INICIATIVA: Capacidad para pasar a la acción asumiendo riesgos para alcanzar objetivos, en los programas o proyectos establecidos en su sector.

3 respuestas



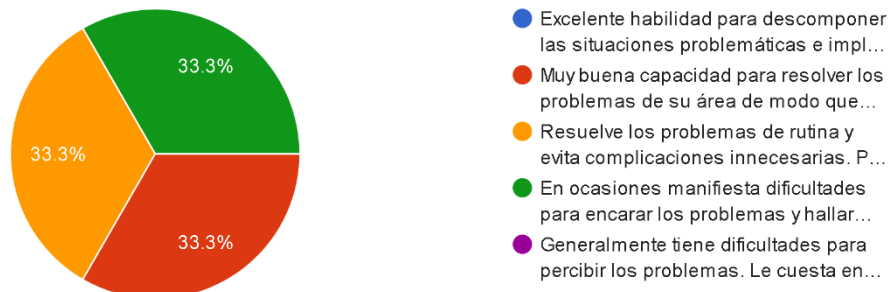
Fuente: Google Forms.

Interpretación: “De los 3 supervisores evaluados en el Obrador Central el 66.7% actuó oportunamente asumiendo riesgos, mientras que el 33.3% se destacó notablemente en la capacidad de generar acciones oportunas asumiendo los riesgos necesarios.”

Figura 17

RESOLVER PROBLEMAS: Capacidad para solucionar situaciones problemáticas.

3 respuestas



Fuente: Google Forms.

Interpretación: “De los 3 supervisores evaluados en el Obrador Central un 33.3% en ocasiones manifestó dificultades para encarar los problemas y hallar soluciones factibles; otro 33.3% pudo resolver los problemas de rutina y evitar complicaciones innecesarias. Puede requerir apoyo frente a problemas mayores; mientras que el 33.3% restante demostró una muy buena capacidad para resolver los problemas de su área de modo que éstos no lo superen.”

Figura 18

INTERÉS POR EL TRABAJO: Nivel de compromiso con la tarea que se mantiene aún en períodos difíciles a fin de lograr lo que se ha emprendido.

3 respuestas



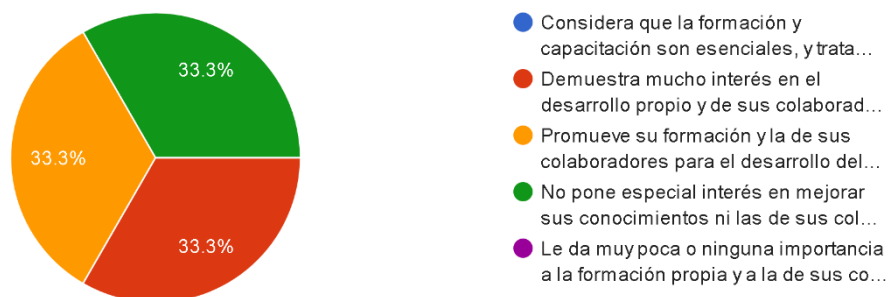
Fuente: Google Forms.

Interpretación: “De los 3 supervisores evaluados en el Obrador Central el 33.3% presentó un buen nivel de compromiso e interés por la tarea; mientras que 66.7% mostró un muy buen nivel de compromiso con la tarea, incluso en situaciones difíciles su interés no decae.”

Figura 19

ACTITUD FORMATIVA: Preocupación por la formación y capacitación propia y/o de sus colaboradores.

3 respuestas



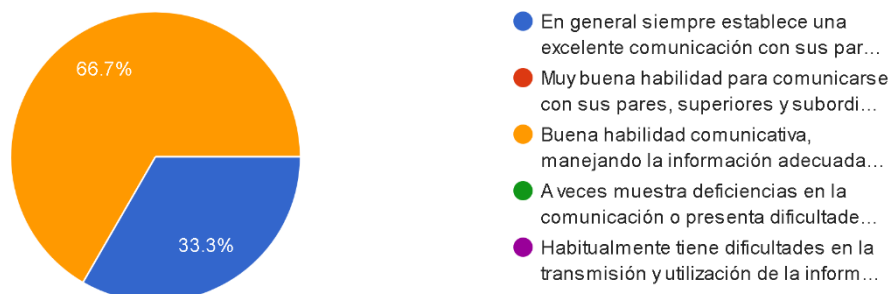
Fuente: Google Forms.

Interpretación: “De los 3 supervisores evaluados en el Obrador Central un 33.3% no evidenció interés en mejorar sus conocimientos, ni las ideas de sus colaboradores; otro 33.3% pudo promover tanto su formación como la de sus colaboradores; y el 33.3% faltante demostró mucho interés en el desarrollo propio y de sus colaboradores.”

Figura 20

COMUNICACIÓN: Habilidad para intercambiar en forma eficaz y permanente mensajes relativos a los intereses de la organización con superiores, pares, subordinados y terceros.

3 respuestas



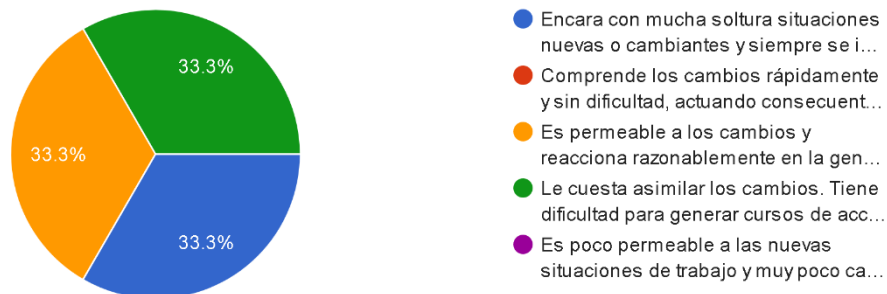
Fuente: Google Forms.

Interpretación: “De los 3 supervisores evaluados en el Obrador Central el 66.7% presentó una buena habilidad comunicativa, manejando la información adecuada en su área; mientras que el 33.3% restante supo establecer una excelente comunicación con sus pares, superiores y subordinados.”

Figura 21

ADAPTABILIDAD: Capacidad para manejarse en situaciones que impliquen cambios o alteraciones en las actividades previstas y para generar nuevo...n efectivos de acuerdo con demandas cambiantes.

3 respuestas



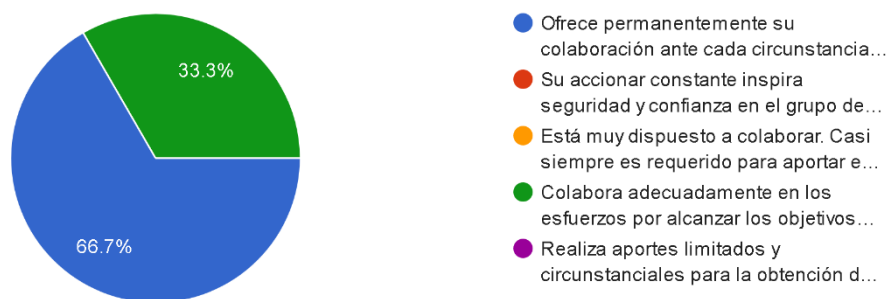
Fuente: Google Forms.

Interpretación: “De los 3 supervisores evaluados en el Obrador Central un 33.3% presentó dificultad para asimilar los cambios y generar los cursos de acción adaptados; otro 33.3% fue permeable a los cambios y pudo generar cursos de acción razonablemente adecuados; siendo que el 33.3% faltante supo encarar con mucha soltura situaciones nuevas o cambiantes y siempre se involucra.”

Figura 22

COLABORACIÓN: Empeño por alcanzar los objetivos comunes en la realización del trabajo propio y en el interés por el de los demás.

3 respuestas



Fuente: Google Forms.

Interpretación: “De los 3 supervisores evaluados en el Obrador Central el 33.3% supo colaborar adecuadamente en los esfuerzos por alcanzar sus objetivos; mientras que el 66.7% ofreció permanentemente su colaboración ante cada circunstancia y problema”.

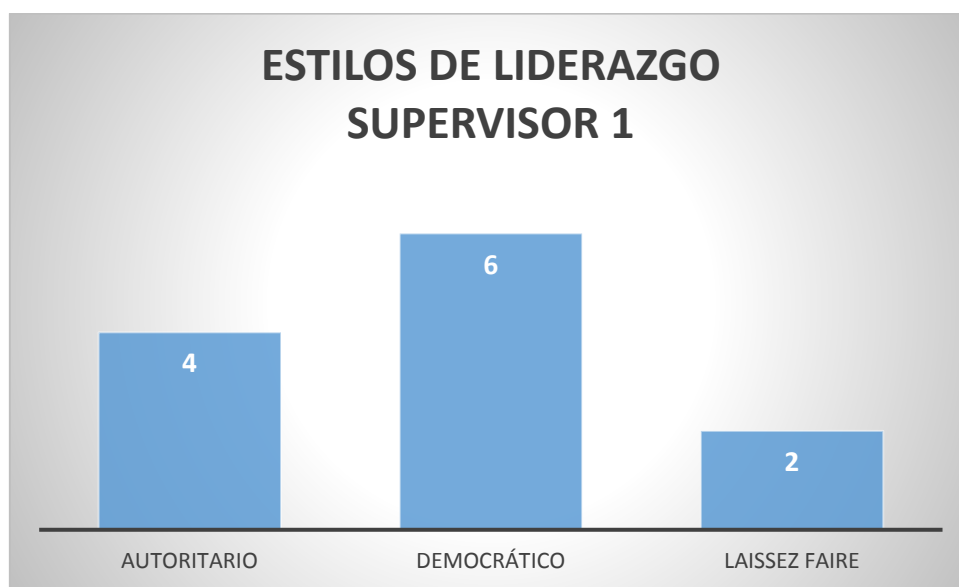
2.7 Resultados estilos de liderazgo

2.7.1 Resultado de test de liderazgo auto-administrado

A partir del Test de Liderazgo auto-administrado a los supervisores del Obrador Central, se exponen en los gráficos siguientes los resultados obtenidos.

Gráfico 5

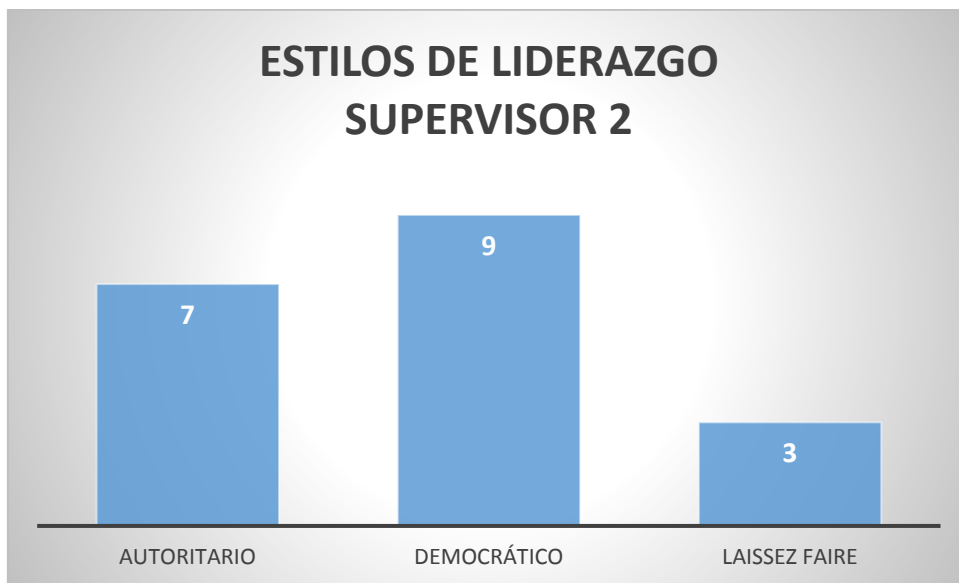
Estilos de liderazgo supervisor 1.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6

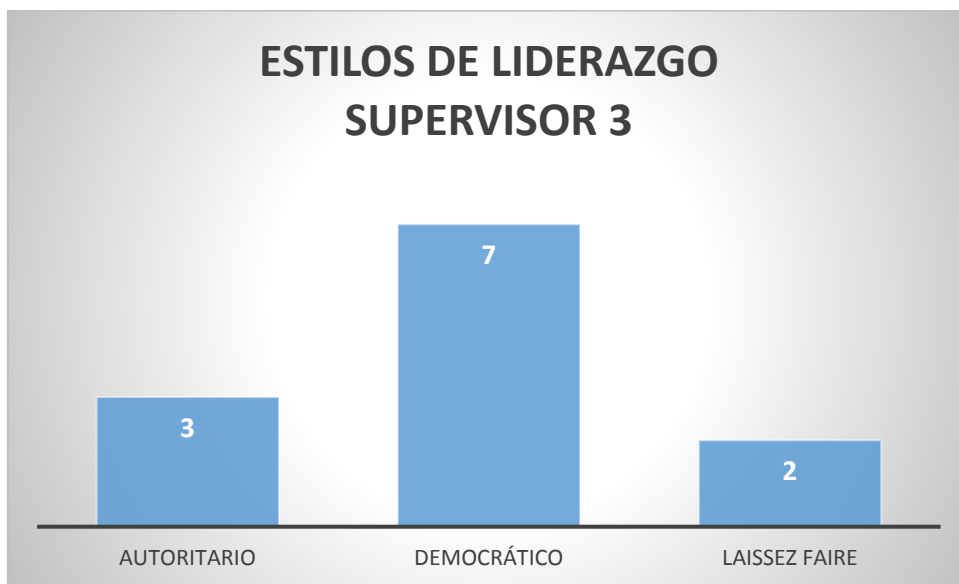
Estilos de liderazgo supervisor 2.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 7

Estilos de liderazgo supervisor 3.



Fuente: Elaboración propia.

2.7.2 Resultados de cuestionarios a los operativos

En virtud de los datos relevados por medio del cuestionario administrado al personal del Obrador Central se pudo identificar el grado de predominancia de cada uno de los estilos de liderazgo en los supervisores de los sectores consultados.

Tabla 14

Cuestionarios personal operativo.

ENUNCIADOS	Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
Su superior toma las decisiones luego de haber consultado la opinión de sus colaboradores.	33,33%	25,00%	8,33%	25,00%	8,33%
Su superior promueve las relaciones interpersonales entre los colaboradores.	33,33%	8,33%	25,00%	16,67%	16,67%
Su superior facilita la participación del grupo en el proceso de decisión.	75,00%	8,33%	8,33%	8,33%	0,00%
Su superior responde a las consultas y está abierto a escuchar sugerencias.	91,67%	0,00%	8,33%	0,00%	0,00%
Su superior incentiva y valora objetivamente el desempeño de los colaboradores.	83,33%	8,33%	0,00%	0,00%	8,33%
Su superior facilita y promueve el cumplimiento de los objetivos propuestos en su equipo de trabajo.	75,00%	16,67%	0,00%	0,00%	8,33%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15

Cuestionarios personal operativo.

ENUNCIADOS	Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
------------	---------	----------------------------	------------------------------------	----------------------------	-------

Su superior toma las decisiones sin consultar a los colaboradores.	8,33%	25,00%	8,33%	8,33%	50,00 %
Su superior limita las relaciones interpersonales entre los colaboradores.	8,33%	8,33%	0,00%	8,33%	75,00 %
Su superior restringe y no promueve la participación grupal.	8,33%	8,33%	8,33%	0,00%	75,00 %
Su superior solo se comunica para dar órdenes y no escucha las sugerencias de los colaboradores.	16,67%	8,33%	0,00%	0,00%	75,00 %
Su superior no promueve reuniones de grupo con el personal y prefiere realizar reuniones para comunicar las decisiones importantes.	16,67%	8,33%	16,67%	8,33%	50,00 %
Su superior premia y castiga en forma arbitraria y poco clara el desempeño de los colaboradores.	16,67%	8,33%	8,33%	16,67%	50,00 %

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16

Cuestionarios personal operativo.

ENUNCIADOS	Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
Su superior evita tener que tomar decisiones.	16,67%	8,33%	16,67%	0,00%	58,33 %
Su superior suele no comprometerse con los objetivos que se persiguen.	16,67%	0,00%	0,00%	0,00%	83,33 %
Su superior no comunica a sus colaboradores los objetivos que se persiguen.	16,67%	8,33%	8,33%	0,00%	66,67 %
Su superior no interviene y deja que cada colaborador tome decisiones por sí mismo sobre las tareas.	0,00%	16,67%	0,00%	8,33%	75,00 %
Su superior no incentiva, ni sanciona de ninguna forma el desempeño de los colaboradores.	8,33%	0,00%	16,67%	16,67%	58,33 %
Su superior se preocupa solo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que empela su personal.	16,67%	0,00%	8,33%	8,33%	66,67 %

Fuente: Elaboración propia.

2.7.3 Resultados niveles de productividad operativos Obrador Central

A partir de las evaluaciones de nivel de productividad realizadas por los supervisores sobre el desempeño de su personal a cargo se pudieron constatar en el Obrador Central los siguientes datos por cada competencia evaluada.

2.7.4 Definiciones

Cantidad de trabajo: Volumen de producción de acuerdo con los requerimientos del puesto en el tiempo acordado.

Calidad de trabajo: Nivel de terminación y perfección del trabajo que realiza. (Si la tarea es con atención al público se evalúa la corrección en el trato con los usuarios y la adecuada satisfacción de las demandas).

Manejo de recursos: Eficiente utilización del tiempo, materiales, procedimientos y métodos de trabajo.

Conocimiento de las tareas: Nivel de conocimientos requeridos para desempeñar las tareas relacionadas con el puesto.

Criterio: Capacidad para comprender y actuar de acuerdo con las pautas establecidas.

Para evaluar cada uno de los factores se utilizó una escala de cinco posiciones, adjudicándose la que mejor refleje el desempeño del evaluado durante el período de evaluación. La escala refleja si los requerimientos del puesto en relación a cada factor:

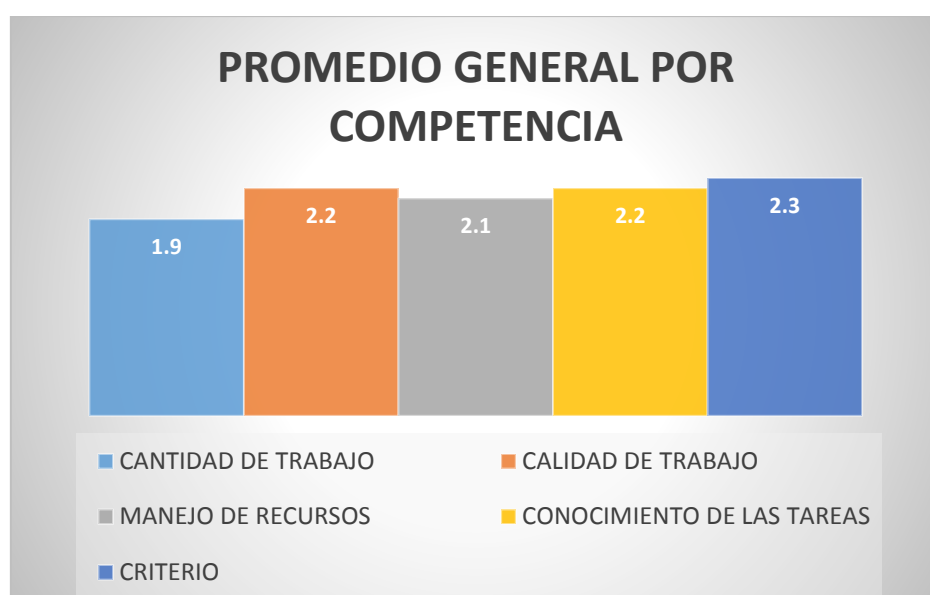
- 1) Se superan ampliamente.**
- 2) Se superan.**
- 3) Se logran.**

4) Se alcanzan ocasionalmente.

5) No se alcanzan.

Gráfico 8

Promedio general competencia personal operativo.



Fuente: Google Forms

Figura 23

CANTIDAD DE TRABAJO: Volumen de producción de acuerdo con los requerimientos del puesto en el tiempo acordado.

19 respuestas



Fuente: Google Forms

Interpretación: “De los 12 trabajadores operativos evaluados el 26.3% pudo alcanzar los niveles normales de trabajo en los plazos establecidos, el 42.1% frecuentemente superó el rendimiento requerido en los plazos previstos, mientras que el 31.6% demostró un rendimiento excepcionalmente alto.”

Figura 24

CALIDAD DE TRABAJO: Nivel de terminación y perfección del trabajo que realiza. (Si la tarea es con atención al público se evalúa la corrección en el tr...arios y la adecuada satisfacción de las demandas).

19 respuestas



Fuente: Google Forms

Interpretación: “De los 12 trabajadores operativos evaluados el 5.3% demostró dificultades para realizar su trabajo con la calidad requerida, el 21.1% presentó un adecuado nivel de calidad de su trabajo, el 63.2 % supo mantener un muy buen nivel de calidad de su trabajo, y el 10.5 % alcanzó un excepcional nivel de calidad de su trabajo.”

Figura 25

MANEJO DE RECURSOS: Eficiente utilización del tiempo, materiales, procedimientos y métodos de trabajo.

19 respuestas



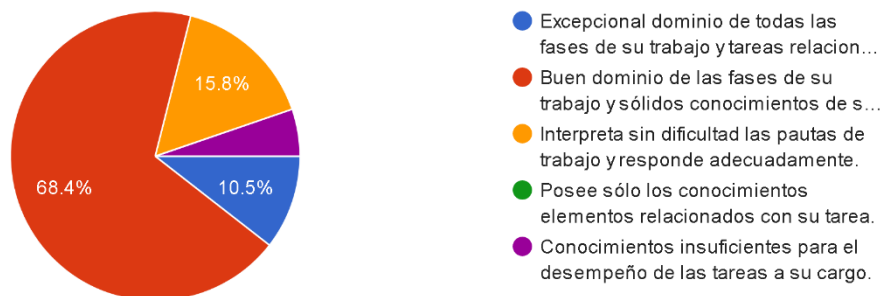
Fuente: Google Forms

Interpretación: “De los 12 trabajadores operativos evaluados el 36.8% pudo hacer un uso adecuado de los recursos, métodos y técnicas; el 42.1% resultó muy efectivo para administrar recursos y reducir costos, en tanto que el 21.1% presentó una excelente utilización de los recursos asignados.”

Figura 26

CONOCIMIENTO DE LAS TAREAS: Nivel de conocimientos requeridos para desempeñar las tareas relacionadas con el puesto.

19 respuestas



Fuente: Google Forms

Interpretación: “De los 12 trabajadores operativos evaluados el 5.3% evidenció conocimientos insuficientes para el desempeño de las tareas a cargo, el 15.8% pudo interpretar sin dificultad las pautas de trabajo y responder adecuadamente, el 68.4% presentó un buen dominio de las fases de su trabajo y sólidos conocimientos, en tanto que el 10.5% manifestó un excepcional dominio de todas las fases de su trabajo.”

Figura 27

CRITERIO: Capacidad para comprender y actuar de acuerdo con las pautas establecidas.

19 respuestas



Fuente: Google Forms

Interpretación: “De los 12 trabajadores operativos evaluados el 5.3% mostró dificultad para interpretar las pautas de trabajo y necesitó frecuentemente indicaciones, el 36.8% demostró conocimientos adecuados de su trabajo y tareas relacionadas, el 42.1% demostró una muy buena capacidad de comprensión de las pautas de trabajo, mientras que el 15.8% presentó una excepcional capacidad para comprender las pautas de trabajo.”

3 DISCUSION DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES

3.1 Análisis de los resultados Administración Central

3.1.1 Liderazgo Administración Central

Puede observarse en el resultado del Test de Liderazgo auto-administrado, una prevalencia alta del estilo **Democrático** a partir de la incidencia de las respuestas obtenidas y otra media para el estilo **Laissez-Faire**.

En tanto que, en función del nivel de frecuencia de respuestas dadas por el personal de la administración central, observamos una correspondencia entre estos valores y la auto percepción del jefe respecto de su propio estilo de liderazgo. Presentándose de igual forma, una predominancia alta de un estilo de liderazgo **Democrático**; mientras que, se reconocen a su vez comportamientos asimilables a un estilo de liderazgo **Laissez-Faire** con una predominancia media. Esto implica una correspondencia absoluta entre la auto percepción del estilo de liderazgo del jefe y la percepción que tiene su personal a cargo respecto del comportamiento de éste como líder.

Fortalezas:

- El hecho de que facilite y promueva el cumplimiento de los objetivos propuestos en su equipo de trabajo.
- No limite las relaciones interpersonales entre colaboradores, ni restrinja la participación grupal.
- El que no se premie o castigue en forma arbitraria y poco clara el desempeño de los colaboradores.
- No evita tener que tomar decisiones.
- El comprometerse con los objetivos que se persiguen.
- El no preocuparse solo de los resultados, sin examinar los métodos y procedimientos que empela su personal.

Aspectos a mejorar:

- El que las decisiones sean tomadas sin haber sido consultada la opinión de los colaboradores.
- El fomentar más las relaciones interpersonales entre los colaboradores.
- El no promover reuniones de grupo con el personal y preferir realizar reuniones para comunicar las decisiones importantes.
- El no comunicar frecuentemente a sus colaboradores los objetivos que se persiguen.

3.1.2 Competencias Administración Central

Entendemos que el hecho de que el 50% del personal administrativo tiene conocimientos limitados o los aplica con dificultad, afecta tanto la creatividad en un 50%, ya sea dificultando la elaboración de propuestas, o que estas no se presenten más que ocasionalmente; como así también influye en la capacidad para resolver problemas, en tanto que, el 50% del personal como se indica presenta dificultades para percibir problemas o para encararlos procurando encontrar soluciones a los mismos. Es necesario indagar también, sobre las causas de irregularidad en el cumplimiento del trabajo, pudiendo hallarse relacionado con lo anterior.

Asimismo, el que el 75% del personal tenga problemas respecto a su capacidad analítica o suele presentarlos para identificar factores y causas relacionadas en las situaciones de trabajo, se corresponde con que un 75% realiza un asesoramiento inadecuado o tiene dificultades para transmitir en forma clara información, ya que la capacidad de análisis se sitúa como paso previo para un buen nivel de asesoría.

3.2 Análisis de los resultados jefe de Obrador Central***3.2.1 Liderazgo jefe de Obrador Central***

Puede observarse en el resultado del Test de Liderazgo auto-administrado al jefe del Obrador Central, una prevalencia alta del estilo **Democrático** a partir de la incidencia de las respuestas obtenidas, una media para el estilo **Autoritario**, y una media baja para el **Laissez-Faire**.

En función del nivel de incidencia de respuestas dadas por los supervisores del obrador central entendemos que en el jefe del sector se observa una predominancia de un estilo de liderazgo **Democrático**. No obstante, a partir de la frecuencia en ciertas afirmaciones que pueden señalarse como oportunidades de mejora, se reconocen a su vez comportamientos asimilables a un estilo de liderazgo **Laissez-Faire** con una predominancia media. Esto implica una diferencia entre la auto percepción del estilo del jefe y la percepción que de ellos tiene su personal a cargo, puntualmente referida a los comportamientos autoritarios que los supervisores no perciben como tales a pesar de la valoración del jefe sobre su propio estilo. En cambio, estos reconocen comportamientos asimilables al estilo **Laissez-Faire** que el jefe no advierte como tales en sí mismo.

Fortalezas:

- El superior responde a las consultas y está abierto a escuchar sugerencias.
- Incentiva y valora objetivamente el desempeño de los colaboradores.
- Facilita y promueve el cumplimiento de los objetivos propuestos en su equipo de trabajo.
- No limita las relaciones interpersonales entre los colaboradores.
- No se comunica solo para dar órdenes, sino que escucha las sugerencias de los colaboradores.
- En ningún caso evita tener que tomar decisiones.
- No se abstiene de incentivar o de sancionar el desempeño de los colaboradores.

Aspectos a mejorar:

- El promover las relaciones interpersonales entre los colaboradores.
- El comunicar frecuentemente a sus colaboradores los objetivos que se persiguen.
- El intervenir y no dejar que cada colaborador tome decisiones por sí mismo sobre las tareas.

3.2.2 Competencias supervisores Obrador Central

Entendemos que el hecho de que el 33.3% de los supervisores del obrador central en ocasiones presente dificultades para coordinar a su personal, delegar funciones y establecer un trabajo en equipo, puede hallarse en relación con que un mismo 33.3% en ocasiones manifieste dificultades para encarar los problemas y hallar soluciones factibles, dado que esto último sería un factor condicionante al momento de ejercer su rol de líder en la coordinación del equipo de trabajo y planificación de funciones.

A su vez, el que un 33.3% presente dificultad para asimilar los cambios y generar los cursos de acción adaptados, puede relacionarse con que un 33.3% no ponga particular interés en mejorar sus conocimientos, ni las ideas de sus colaboradores; siendo lo primero, un factor asociado a las modificaciones que se introducen en los procesos a partir de la aplicación de nuevas técnicas o tecnologías en la producción, y que requieren de una formación y actualización continua de conocimientos técnicos por parte de los trabajadores.

3.3 Análisis de los resultados supervisores de Obrador Central*3.3.1 Liderazgo supervisores de Obrador Central*

Puede observarse en los resultados del Test de Liderazgo auto-administrado a los supervisores del Obrador Central, una prevalencia mayor del estilo **Democrático** a

partir de la incidencia de las respuestas obtenidas y otra media alta para el estilo **Autoritario** en dos de los supervisores encuestados. Mientras que en el supervisor restante se presenta únicamente una predominancia alta del estilo **Democrático**.

En función del nivel de incidencia de respuestas dadas por los operativos del obrador central entendemos que se observa una predominancia muy alta de un estilo de liderazgo **Democrático** en los supervisores de los sectores de Mecánica y Mantenimiento; Premoldeados y Herrería; y de la Planta Hormigonera. Esto implica una diferencia entre la auto percepción del estilo de dos supervisores y la percepción que de ellos tiene su personal a cargo, puntualmente referida a los comportamientos autoritarios que el personal operativo no percibe como tales a pesar de la valoración de aquellos sobre su propio estilo.

Fortalezas:

- El que el superior facilite la participación del grupo en el proceso de decisión,
- Responda a las consultas y esté abierto a escuchar sugerencias,
- El que incentive y valore objetivamente el desempeño de sus colaboradores
- Facilite y promueva el cumplimiento de los objetivos propuestos en su equipo de trabajo.
- No limite las relaciones interpersonales entre colaboradores.
- No solo se comunique para dar órdenes y que escuche las sugerencias de sus colaboradores.
- El que se comprometa con los objetivos que se persiguen.
- No se abstiene de intervenir, ni deja que cada colaborador tome decisiones por sí mismo sobre las tareas.

Aspectos a mejorar:

- El promover las relaciones interpersonales entre compañeros.

- El promover reuniones de grupo con el personal, no solo para comunicaciones importantes.

3.3.2 Competencias operativas Obrador Central

Entendemos que el hecho de que un 5.3% del personal operativo tenga conocimientos insuficientes para desempeñar las tareas a su cargo, puede relacionarse tanto con que un 5.3% presente dificultades en realizar su trabajo con la calidad exigida, requiriendo una mayor supervisión por parte del jefe; como así también, que un 5.3% tenga dificultades en interpretar pautas de trabajo y requiera frecuentes indicaciones. Resultando de ello, que la falta de formación adecuada para el puesto repercute negativamente en las otras dos competencias limitando su desarrollo.

3.4 Conclusiones

3.4.1 Administración Central

1. Se logró identificar el estilo de liderazgo dominante en el Jefe de la Administración Central con una predominancia alta del estilo democrático y media para el laissez faire a partir del nivel de incidencias de respuestas del personal administrativo del sector.
2. Se pudo establecer el nivel de productividad del personal administrativo del sector en función de las evaluaciones realizadas por el jefe del sector, presentando las mismas un promedio general de competencia que fluctúa entre bueno y regular.
3. Consideramos que, a pesar de la falta de formación para el desempeño de sus funciones, el que algunos miembros del personal no tengan claridad sobre los objetivos que se persiguen condiciona, en parte, el alcance y el grado de calidad requerida en la elaboración de informes. Como así también, el no estimular las

relaciones interpersonales entre los colaboradores o la ausencia de instancias de participación grupal contribuye a que el personal tenga dificultades o se encuentre poco dispuesto al momento de colaborar con sus pares.

3.4.2 Jefatura Obrador Central

4. Se logró identificar el estilo de liderazgo dominante en el Jefe del Obrador Central con una predominancia alta del estilo democrático y baja para el laissez faire a partir del nivel de incidencias de respuestas de los supervisores del obrador.
5. Se pudo establecer el nivel de productividad de los supervisores del obrador en función de las evaluaciones realizadas por el jefe del obrador, presentando las mismas un promedio general de competencia entre bueno y muy bueno.
6. Entendemos que no comunicar regularmente los objetivos que se persiguen puede contribuir a que algunos supervisores presenten dificultades al momento de asimilar los cambios y determinar con sus equipos de trabajo el curso de acciones a seguir a partir de la poca claridad respecto de los objetivos o la falta de información sobre los mismos. Como así también, el abstenerse de intervenir y dejar que cada uno de ellos tome decisiones basadas en sí mismo respecto a las tareas, no brinda el apoyo necesario para el desarrollo de las competencias de algunos supervisores que actualmente tienen inconvenientes para conducir a sus equipos, delegar funciones, encarar problemas adecuadamente o, hallar soluciones que permitan un resultado favorable.

3.4.3 Operativos Obrador Central

1. Se logró identificar el estilo de liderazgo que predomina entre los supervisores del Obrador Central con una incidencia muy alta del estilo democrático a partir del nivel de frecuencia de respuestas de los operarios del obrador.
2. Se pudo establecer el nivel de productividad de los operativos del obrador en función de las evaluaciones realizadas por los supervisores de cada sector, presentando las mismas un promedio general de competencia entre muy bueno y sobresaliente.
3. Entendemos que el estilo de liderazgo adoptado por los supervisores si bien contribuye en alto grado al desarrollo de las competencias operativas, debería propiciar instancias de formación entre compañeros para que el personal que actualmente presenta un conocimiento insuficiente respecto a sus tareas adquiera las habilidades que su puesto requiere.

4 PROPUESTAS

4.1 Administración Central

- 1- Se recomienda desarrollar capacitaciones en liderazgo situacional y conducción de equipos de trabajo para el jefe de administración central para adecuar su estilo de liderazgo al grado de formación que presenta el personal a cargo en un momento dado, planificar el desarrollo progresivo de habilidades y gestionar los medios para el crecimiento profesional del personal administrativo.
- 2- Consideramos oportuno la implementación de dinámicas de trabajo grupales para el abordaje colaborativo de temas afines con el propósito de promover espacios de labor conjunta que generen compromisos y acuerdos comunes, propicien el aprendizaje grupal y generen un ambiente estimulante para el cumplimiento de los objetivos del sector, al tiempo que se promueven valores grupales.
- 3- Elaborar planes de carrera que contribuyan al interés por el crecimiento profesional, a la actualización permanente de conocimientos y habilidades de gestión, y a la asunción de mayores responsabilidades.
- 4- Implementar en términos organizacionales formas de seguimiento y de evaluación del grado de desarrollo de competencias adquirido y de cumplimiento de objetivos por parte del personal.
- 5- Diseñar y poner en vigencia un sistema de valoración del desempeño personal para estimular el mejoramiento continuo.

4.2 Jefatura Obrador Central

- 1- Se recomienda implementar programas de capacitación en liderazgo y dinámicas de aprendizaje para el Jefe del obrador central y los supervisores con el propósito de brindar herramientas para una conducción eficiente de los

equipos de trabajo y promover el desarrollo de competencias en sus colaboradores.

- 2- Fomentar instancias de participación como lo son las reuniones periódicas para que los supervisores puedan desarrollar entre sí dinámicas colaborativas de trabajo, ya sea para la planificación o resolución de situaciones problemáticas en conjunto, efectuar las consultas que resulten necesarias para el ejercicio de su función, manifestar aquellas dificultades que surgen en el curso de las actividades cotidianas, y generar acuerdos comunes a partir de la claridad respecto a los objetivos que se persiguen.
- 3- Promover la actualización permanente de conocimientos y habilidades técnicas en los cargos jerárquicos para agilizar los procesos y facilitar la implementación de innovaciones tecnológicas que contribuyan a una mayor eficiencia en la utilización de los recursos.

4.3 Operativos Obrador Central

- 1- Se recomienda capacitar a los supervisores en liderazgo y dinámicas de aprendizaje para el desarrollo de sus colaboradores, con el objetivo de que puedan planificar y propiciar las instancias formativas necesarias para el aprendizaje de las habilidades técnicas que algunos miembros del personal no han desarrollado aún.
- 2- Implementar frecuentemente programas de capacitación o cursos para ampliar los conocimientos y habilidades técnicas en el personal operativo, de manera de que estos puedan contar con la formación requerida para mejorar los procesos, incorporar nuevas tecnologías y hacer un uso eficiente de los recursos y herramientas.
- 3- Elaborar planes de carrera que contribuyan al interés por el crecimiento profesional, a la actualización permanente de conocimientos y habilidades operativas, y a la asunción de mayores responsabilidades.

- 4- Implementar en términos organizacionales formas de seguimiento y de evaluación del grado de desarrollo de competencias adquirido y de cumplimiento de objetivos por parte del personal.
- 5- Diseñar y poner en vigencia un sistema de valoración del desempeño personal para estimular el mejoramiento continuo.

5 ANEXOS

5.1 Anexo Test de Liderazgo de Kurt Lewin

Lee los siguientes enunciados, marca si estás de acuerdo, o si estás en desacuerdo.

Nº	ENUNCIADOS	ACUERDO	DESACUERDO
1	A un superior que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.		
2	Los empleados obedecen mejor a los superiores amistosos que a los que no lo son.		
3	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del superior. El superior ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.		
4	Un superior debe hacer sentir siempre a su personal que es el que manda.		
5	Un superior debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.		
6	Un superior no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.		
7	Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.		
8	Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.		
9	Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.		
10	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.		
11	Un superior debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.		
12	El superior debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.		

13	Consideras que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Tú decides que será octubre.		
14	Consideras que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones, en la planta un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.		
15	Para comunicaciones diarias de rutina, el superior debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.		
16	En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.		
17	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el superior es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.		
18	Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.		
19	Cuando se discuten asuntos importantes, el superior no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opinión, excepto en privado.		
20	Un superior debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.		
21	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el superior debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.		
22	Un buen superior es aquel que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.		
23	Lo mejor que puede hacer un superior al asignar un trabajo es solicitar a un subordinado que le ayude a preparar los objetivos.		
24	Un superior no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal, se atiene al buen juicio de sus subordinados.		
25	Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su superior inmediato.		
26	Cuando un subordinado critica a su superior, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.		
27	Al superior le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las diferencias.		

28	Cuando se tienen que fijar objetivos, un superior no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.		
29	Cuando se tienen que fijar objetivos, el superior debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.		
30	Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.		
31	No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.		
32	Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.		
33	El buen superior se preocupa solo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.		

5.2 Anexo Estilos de Liderazgo

Nº	ENUNCIADOS	Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
1	Su superior toma las decisiones luego de haber consultado la opinión de sus colaboradores.					
2	Su superior toma las decisiones sin consultar a los colaboradores.					
3	Su superior evita tener que tomar decisiones.					
4	Su superior promueve las relaciones interpersonales entre los colaboradores.					
5	Su superior limita las relaciones interpersonales entre los colaboradores.					
6	Su superior suele no comprometerse con los objetivos que se persiguen.					
7	Su superior facilita la participación del grupo en el proceso de decisión.					
8	Su superior restringe y no promueve la participación grupal.					
9	Su superior no comunica a sus colaboradores los objetivos que se persiguen.					
10	Su superior responde a las consultas y está abierto a escuchar sugerencias.					
11	Su superior solo se comunica para dar órdenes y no escucha las sugerencias de los colaboradores.					
12	Su superior no interviene y deja que cada colaborador tome decisiones por sí mismo sobre las tareas.					
13	Su superior incentiva y valora objetivamente el desempeño de los colaboradores.					
14	Su superior no promueve reuniones de grupo con el					

	personal y prefiere realizar reuniones para comunicar las decisiones importantes.					
15	Su superior no incentiva, ni sanciona de ninguna forma el desempeño de los colaboradores.					
16	Su superior facilita y promueve el cumplimiento de los objetivos propuestos en su equipo de trabajo.					
17	Su superior premia y castiga en forma arbitraria y poco clara el desempeño de los colaboradores.					
18	Su superior se preocupa solo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que empela su personal.					

5.3 Anexo Evaluación de Desempeño – Medio con personal a cargo

1. APELLIDO Y NOMBRE DEL EVALUADOR *

Planificación: Aptitud para establecer planes y programas, desagregando adecuadamente objetivos y metas que contribuyan al mejor desempeño de su sector.

Marca solo un óvalo.

- Su planificación es altamente eficiente. Desagrega y establece objetivos y metas pertinentes a su sector.
- Establece muy buenos planes y cursos de acción con objetivos y metas que favorecen el desarrollo del trabajo en su sector.
- Planifica adecuadamente y establece objetivos y metas razonables.
- Presenta dificultades para desagregar y establecer programas y cursos de acción adecuados para su sector.
- Planifica muy poco o establece programas y cursos de acción poco eficaces para lograr el objetivo de su sector.

Gestión y control de programas y planes: Capacidad para cumplir objetivos y controlar resultados de los programas y cursos de acción establecidos en su sector.

Marca solo un óvalo.

- Excelente capacidad para cumplir eficazmente objetivos y controlar resultados de los programas y cursos de su sector.
- Muy buena capacidad para alcanzar las metas propuestas y para controlar los resultados de los programas y cursos de acción establecidos para su sector.
- Logra cumplir las metas propuestas para su sector y controla adecuadamente los resultados.
- Tiene dificultades para lograr que se cumplan las metas previstas, así como para controlar adecuadamente los resultados de los programas y cursos de acción de su sector.
- Dificilmente logra concretar las metas previstas y su control suele ser ineficiente.

Organización: Capacidad para lograr que el sector que está a su cargo trabaje con el máximo de eficiencia global haciendo un uso racional de los recursos asignados.

Marca solo un óvalo.

- Excelente capacidad organizativa que le permite administrar de manera excepcional los recursos. Logra la eficiencia global del equipo a su cargo.
- Tiene muy buena capacidad organizativa y de asignación de recursos, supera los requerimientos normales del puesto.
- Organiza adecuadamente los procesos de trabajo normal y los mantiene bajo control.
- Escasa capacidad organizativa. En ocasiones no maneja adecuadamente los factores involucrados en el equipo de trabajo a su cargo.
- Tiene dificultades para manejar adecuadamente los factores involucrados en el trabajo de su equipo a su cargo y es ineficiente en el uso de los recursos.

Conducción: Habilidad para dirigir y coordinar personas o grupos de trabajo de modo que alcancen resultados de conjunto derivados de la coordinación realizada.

Marca solo un óvalo.

- Excepcional habilidad para supervisar personas o grupos de trabajo. Criterio Sobresaliente para desarrollar a su personal y delegar las tareas pertinentes.
- Muy buen criterio para dirigir y coordinar. Obtiene y mantiene la integración de su personal y logra muy buenos resultados de conjunto.
- Su habilidad para conducir le permite lograr un buen trabajo de equipo. Tiene buen ascendiente su grupo.
- A veces presenta dificultades para coordinar a su personal, delegar funciones y obtener un trabajo en equipo.
- Continuamente tiene dificultades para dirigir y coordinar a su personal y para delegar funciones.

Competencia para la función: Nivel de conocimientos, técnicas y habilidades aplicados al eficaz ejercicio de la función y/o el puesto.

Marca solo un óvalo.

- Conoce plenamente el contenido de su función, domina los conocimientos, técnicas, habilidades y procedimientos requeridos y los aplica con gran eficacia.
- Muy buen nivel de conocimientos, técnicas, habilidades y procedimientos requeridos para su función que le permiten realizar su trabajo eficientemente.

- Conoce su cometido y realiza bien su trabajo habitual.
- Escaso nivel de conocimientos y habilidades requeridas. Su trabajo no siempre es satisfactorio.
- Su muy bajo nivel de conocimientos y habilidades requeridas le impiden desenvolverse en su trabajo adecuadamente.

Iniciativa: Capacidad para pasar a la acción asumiendo riesgos para alcanzar objetivos, en los programas o proyectos establecidos en su sector.

Marca solo un óvalo.

- Notablemente capaz para generar acciones oportunas asumiendo los riesgos necesarios.
- Muy buena capacidad para actuar oportunamente asumiendo los riesgos necesarios.
- Actúa oportunamente asumiendo los riesgos necesarios. Ocasionalmente tiene problemas para actuar y asumir riesgos.
- Tiene dificultades para pasar a la acción y asumir los riesgos que ella implica.

Resolver problemas: Capacidad para solucionar situaciones problemáticas.

Marca solo un óvalo.

- Excelente habilidad para descomponer las situaciones problemáticas e implementar medidas adecuadas para solucionarlas.
- Muy buena capacidad para resolver los problemas de su área de modo que éstos no lo superen.
- Resuelve los problemas de rutina y evita complicaciones innecesarias. Puede requerir apoyo frente a problemas mayores.
- En ocasiones manifiesta dificultades para encarar los problemas y hallar soluciones factibles.
- Generalmente tiene dificultades para percibir los problemas. Le cuesta encontrar soluciones y tiende a transferir responsabilidades.

Interés por el trabajo: Nivel de compromiso con la tarea que se mantiene aún en períodos difíciles a fin de lograr lo que se ha emprendido.

Marca solo un óvalo.

- Excepcional compromiso. Se cuenta siempre con él en los momentos de mayor presión o dificultad.
- Muy buen nivel de compromiso con la tarea. En situaciones difíciles, su

interés no decae.

- Buen nivel de compromiso e interés por la tarea. Habitualmente se cuenta con su apoyo.
- Poco compromiso con la tarea. Su interés tiende a decaer en ocasiones en las que el trabajo debe realizarse bajo presión.
- Tiene serias dificultades para comprometerse con la tarea, su interés decae fácilmente.

Actitud formativa: Preocupación por la formación y capacitación propia y/o de sus colaboradores.

Marca solo un óvalo.

- Considera que la formación y capacitación son esenciales, y trata de adquirirla y proporcionarla a sus subordinados de manera sistemática y permanente.
- Demuestra mucho interés en el desarrollo propio y de sus colaboradores, poniendo los medios necesarios para su consecución.
- Promueve su formación y la de sus colaboradores para el desarrollo del trabajo en su área.
- No pone especial interés en mejorar sus conocimientos ni las de sus colaboradores.
- Le da muy poca o ninguna importancia a la formación propia y a la de sus colaboradores.

Comunicación: Habilidad para intercambiar en forma eficaz y permanente mensajes relativos a los intereses de la organización con superiores, pares, subordinados y terceros.

Marca solo un óvalo.

- En general siempre establece una excelente comunicación con sus pares, superiores y subordinados, haciendo de ello un medio eficaz de trabajo.
- Muy buena habilidad para comunicarse con sus pares, superiores y subordinados. En su área se maneja información veraz y complicada.
- Buena habilidad comunicativa, manejando la información adecuadamente en su área.
- A veces muestra deficiencias en la comunicación o presenta dificultades en el manejo de la información recibida y/o transmitida.
- Habitualmente tiene dificultades en la transmisión y utilización de la información recibida.

Colaboración: Empeño por alcanzar los objetivos comunes en la realización

del trabajo propio y en el interés por el de los demás.

Marca solo un óvalo.

- Ofrece permanentemente su colaboración ante cada circunstancia y problema.
- Su accionar constante inspira seguridad y confianza en el grupo de trabajo.
- Está muy dispuesto a colaborar. Casi siempre es requerido para aportar en la solución de problemas. Su actitud es reconocida y valorada.
- Colabora adecuadamente en los esfuerzos por alcanzar los objetivos comunes.
- Realiza aportes limitados y circunstanciales para la obtención de los objetivos comunes. Suele tener dificultades para colaborar con sus pares y superiores.

Adaptabilidad: Capacidad para manejarse en situaciones que impliquen cambios o alteraciones en las actividades previstas y para generar nuevos cursos de acción efectivos de acuerdo con demandas cambiantes.

Marca solo un óvalo.

- Encara con mucha soltura situaciones nuevas o cambiantes y siempre se involucra dinámicamente.
- Comprende los cambios rápidamente y sin dificultad, actuando consecuentemente en la elaboración de respuestas pertinentes.
- Es permeable a los cambios y reacciona razonablemente en la generación de los cursos de acción adecuados.
- Le cuesta asimilar los cambios. Tiene dificultad para generar cursos de acción adaptados.
- Es poco permeable a las nuevas situaciones de trabajo y muy poco capaz de adoptar cursos de acción adaptados a ellas.

Observaciones

5.4 Anexo Productividad de personal administrativo

NIVEL DE PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL A CARGO

Competencia profesional para la función: Nivel de conocimiento profesional o técnico aplicado al eficaz ejercicio de la función y/o el puesto.

Marca solo un óvalo.

- Excelente nivel de formación y actualización que aplica eficientemente en todas las fases de su trabajo.
- Muy buen nivel de formación y actualización, realiza su trabajo con solvencia profesional.
- Posee y aplica adecuadamente los conocimientos técnicos - prácticos - requeridos por su puesto. Necesita ser asesorado sólo en casos especiales.
- Tienen conocimientos limitados y/o los aplica con dificultad, lo que le permite cubrir sólo los mínimos requerimientos del puesto.
- Su nivel de conocimientos o su dominio para aplicarlos no le permiten desenvolverse en su trabajo.

Creatividad: Capacidad para generar propuestas y poner en práctica acciones pertinentes en programas y proyectos fuera de las rutinas establecidas en su área.

Marca solo un óvalo.

- Notablemente capaz para generar permanentemente propuestas factibles de ser aplicadas.
- Muy buena capacidad para proponer enfoques novedosos y factibles, y desarrollar su puesta en marcha.
- Es capaz de generar propuestas adecuadas ante las necesidades de trabajo. Ocasionalmente genera ideas o sugerencias dentro del área de su competencia. Tiene serias dificultades para generar propuestas novedosas y factibles.

Resolver problemas: Capacidad para solucionar situaciones problemáticas.

Marca solo un óvalo.

- Excelente habilidad para descomponer las situaciones problemáticas e implementar medidas adecuadas para solucionarlas.
- Muy buena capacidad para resolver los problemas de su área de modo que éstos no lo superen.

- Resuelve los problemas de rutina y evita complicaciones innecesarias. Puede requerir apoyo frente a problemas mayores.
- En ocasiones manifiesta dificultades para encarar los problemas y hallar soluciones factibles.
- Generalmente tiene dificultades para percibir los problemas. Le cuesta encontrar soluciones y tiende a transferir responsabilidades.

Cumplimiento con el trabajo: Aptitud para completar tareas y responsabilidades asignadas de acuerdo a metas y plazos originalmente pactados.

Marca solo un óvalo.

- Optimo cumplimiento en tiempo y forma de todas las tareas que se le encargan con excelentes resultados.
- Buen manejo de los plazos de tiempo y muy buenos resultados en el cumplimiento de las metas de trabajo.
- Normalmente cumple en término con sus trabajos y logra resultados adecuados.
- Es irregular en el cumplimiento de su trabajo. En ocasiones no respeta los plazos y, a veces, compromete la calidad de su producción.
- No completa adecuadamente sus trabajos o los realiza fuera de término. Casi siempre encuentra dificultades que le impiden el cumplimiento de los plazos.

Capacidad analítica: Aptitud para identificar y definir problemas, discernir factores, causas y tendencias.

Marca solo un óvalo.

- Sobresaliente aptitud analítica lo que, en ejercicio de su especialidad le permite analizar y evaluar con suma precisión todos los factores involucrados.
- Analiza integralmente las situaciones sometidas a su estudio, identificando y valorando sistemáticamente factores, componentes e implicancias.
- Analiza satisfactoriamente las situaciones emergentes de su trabajo específico, tomando en cuenta los elementos determinantes.
- Suele presentar dificultades para analizar y relacionar los factores incluidos en las situaciones de trabajo habitual, requiere mucho esfuerzo para derivar conclusiones prácticas u operativas.
- Tiene dificultades para analizar integralmente los factores involucrados y faltos de oportunidad y/o su transmisión suele ser ineficaz.

Capacidad de asesoramiento e información: Habilidad para transmitir conocimientos, ideas o sugerencias.

Marca solo un óvalo.

- Excelente aptitud para brindar información clara y precisa y asesoramiento permanente, oportuno y práctico.
- Buen nivel de asesoramiento. Sus intervenciones son siempre útiles y oportunas, y transmitidas en forma clara y precisa.
- Proporciona información y asesoramiento útil. Transmite adecuadamente.
- Tiene dificultades para transmitir información con claridad y precisión, le cuesta brindarla oportunamente.
- Casualmente sus opiniones y asesoramientos son inadecuados y faltos de oportunidad y/o su transmisión suele ser ineficaz.

Actitud formativa: Preocupación por la actualización y desarrollo profesional
 Marca solo un óvalo.

- Excelente predisposición para la actualización y formación. Aprovecha todas las oportunidades para mejorar su conocimiento.
- Muy buena predisposición para la actualización y formación profesional. Aprovecha las oportunidades que se le presentan.
- Cumple con los requerimientos de actualización y formación profesional necesarios para el cumplimiento de su función.
- No demuestra especial interés por mejorar sus conocimientos profesionales, cuando lo hace es de manera ocasional y asistemática.
- No demuestra preocupación o compromiso por su actualización y formación profesional.

Interés por el trabajo: Nivel de compromiso con la tarea, que se mantiene aún en períodos difíciles a fin de lograr lo que se ha emprendido.
 Marca solo un óvalo.

- Excepcional compromiso. Se cuenta siempre con él en los momentos de mayor presión o dificultad.
- Muy buen nivel de compromiso con la tarea. En situaciones difíciles su interés no decae.
- Buen nivel de compromiso e interés por la tarea. Habitualmente se cuenta con su apoyo.
- Poco compromiso con la tarea. Su interés tiene tendencia a decaer en ocasiones en las que el trabajo debe realizarse bajo presión.
- Tiene serias dificultades para comprometerse con la tarea, su interés decae fácilmente.

Colaboración: Aptitud para alcanzar los objetivos comunes a través del trabajo propio y en equipo.

Marca solo un óvalo.

- Excelente colaborador con sus superiores y pare, gran facilidad para integrarse activamente en equipos de trabajo.
- Muy buena disposición para colaborar individualmente o cuando integra grupos de trabajo.
- Buen colaborador, se integra adecuadamente en equipos de trabajo. A veces poco dispuesto a colaborar, le cuesta integrarse en equipo. Suele tener dificultades para colaborar con sus pares y equipos.

Adaptabilidad: Capacidad para manejarse en situaciones que impliquen cambios o alteraciones en las actividades previstas, y para generar nuevos cursos de acción.

Marca solo un óvalo.

- Encara con mucha soltura situaciones nuevas o cambiantes y siempre se involucra dinámicamente.
- Comprende los cambios rápidamente y sin dificultad, actuando consecuentemente en la elaboración de respuestas pertinentes.
- Es permeable a los cambios y reacciona razonablemente en la generación de los cursos de acción adecuados.
- Le cuesta asimilar los cambios. Tiene dificultad para generar cursos de acción adecuados.
- Es poco permeable a las nuevas situaciones de situaciones de trabajo y muy poco capaz de adoptar cursos de acción adaptados a ella.

Observaciones

5.5 Anexo Productividad del personal operativo

NIVEL DE PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL A CARGO

Cantidad de trabajo: Volumen de producción de acuerdo con los requerimientos del puesto en el tiempo acordado.

Marca solo un óvalo.

- Rendimiento excepcionalmente alto. Sobrepasa los márgenes requeridos normalmente en su puesto.
- Frecuentemente supera el rendimiento requerido en los plazos previstos. Alcanza los niveles normales de trabajo en los plazos establecidos.
- Su rendimiento está por debajo de los niveles requeridos para el puesto, no cumple con los plazos establecidos.
- Su rendimiento está muy por debajo de los requerimientos y no cumple con los plazos establecidos.

Calidad de trabajo: Nivel de terminación y perfección del trabajo que realiza. (Si la tarea es con atención al público se evalúa la corrección en el trato con los usuarios y la adecuada satisfacción de las demandas).

Marca solo un óvalo.

- Excepcional nivel de calidad de su trabajo. Muy buen nivel de calidad de su trabajo.
- Adecuado nivel de calidad de su trabajo.
- Tiene dificultades para realizar su trabajo con la calidad requerida. Necesita supervisión mayor que la normal.
- Falta de calidad en la realización de su trabajo. Necesita constante supervisión.

Manejo de recursos: Eficiente utilización del tiempo, materiales, procedimientos y métodos de trabajo.

Marca solo un óvalo.

- Excelente utilización de los recursos asignados a su puesto. Muy habilidoso para encontrar mejores métodos de trabajo y reducir costos.
- Muy efectivo para administrar recursos y reducir costos, mejorar métodos procedimientos y técnicas.
- Buen sentido de la administración de los recursos. Uso adecuado de los

métodos y técnicas.

- Tiene dificultades para administrar apropiadamente los recursos asignados a su puesto.
- No aprovecha los recursos asignados a su puesto, necesita constante monitoreo para administrar su tiempo y procedimientos de trabajo.

Conocimiento de las tareas: Nivel de conocimientos requeridos para desempeñar las tareas relacionadas con el puesto.
Marca solo un óvalo.

- Excepcional dominio de todas las fases de su trabajo y tareas relacionadas con el mismo.
- Buen dominio de las fases de su trabajo y sólidos conocimientos de sus tareas
- Interpreta sin dificultad las pautas de trabajo y responde adecuadamente.
- Posee sólo los conocimientos elementos relacionados con su tarea. Conocimientos insuficientes para el desempeño de las tareas a su cargo.

Criterio: Capacidad para comprender y actuar de acuerdo con las pautas establecidas.
Marca solo un óvalo.

- Excepcional capacidad para comprender las pautas de trabajo y actuar en
- Muy buena capacidad de comprensión de las pautas de trabajo que le permite actuar
- Conoce adecuadamente su trabajo y las tareas relacionadas.
- Tiene dificultad para interpretar las pautas de trabajo y necesita frecuentes indicaciones.
- Le cuesta comprender las pautas de trabajo y requiere una permanente indicación y monitoreo de sus trabajos

OBSERVACIONES

6 BIBLIOGRAFÍA

- Alamar, J. y R, Guijarro (2018). El libro de la productividad en la empresa española. <https://www.resultae.com/wp-content/uploads/2018/04/resultae-ebook-capitulo-2.pdf>
- Alvino Torres, E. y Vento M. (2021). Liderazgo y productividad en los trabajadores de la municipalidad provincial de Chanchamayo. <https://repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/5337>
- Castrillo, A.; Pérez Pertejo, J. y López Frías, R. (2021). Modelo de Liderazgo de Kurt Lewin. Recuperado el 20 de noviembre de 2023. <https://congresosfnn.com/wp-content/uploads/2021/03/congreso-iberoamericano-liderazgo/ModdeLiderazgoLewinCOMUNESC.pdf>
- Coronel, R. (2021) Liderazgo empresarial y la productividad del personal en grupo e inversiones Yucra S.A.C. Pucallpa, Perú. <https://repositorio.uap.edu.pe/handle/20.500.12990/10312>
- Guerrero, D. y Vásquez, A. (2016). Estilos de liderazgo y niveles de productividad en trabajadores de la facultad de ciencias empresariales de la Universidad Señor de Sipán, Chiclayo. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/4135>
- González López, A.; Rodríguez Matos, A. y Hernández García, D. (2011). El concepto zona de desarrollo próximo y su manifestación en la educación médica superior cubana. Educ Med Super vol.25 no.4 Ciudad de la Habana. Recuperado el 26 de noviembre 2023. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000400013#:~:text=La%20zona%20de%20desarrollo%20pr%C3%B3ximo,todos%20los%20niveles%20de%20ense%C3%B1anza.
- Organización Internacional del trabajo. Impulsando la productividad (2020). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_759886.pdf

- Osores, B. y Gorbac, P (2019). Liderazgo organizacional y productividad laboral en los trabajadores de CMAC Huancayo S.A. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/8381>
- Rada, C. Liderazgos: Conceptos, Teorías y Hallazgos Relevantes. Recuperado de http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf
- Riaño Solano, M.; Luna Pereira, H. y González Mendoza, J. (2021). Productividad del valor agregado y estilos de liderazgo. Sector minero Norte de Santander, Colombia.
- Riccio, M. (2021). Desarrollo y desempeño efectivo desde perfiles operativos a posiciones de liderazgo en la empresa Gestamp Baires S.A. Trabajo final de graduación. Universidad de San Andrés Maestría en gestión estratégica de recursos humanos. Recuperado 20 de noviembre 2023. <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/18298/1/%5bP%5d%5bW%5d%20T.%20M.%20Rec.%20Hum.%20Riccio%2c%20Marco.pdf>
- Sampieri, R. (2010). Metodología de la investigación (6° edición). México: Mc Graw Hill. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Secretaria de gestión y empleo público. Sistema de evaluación de desempeño. Adecuación de la normativa vigente (2021).
- Trógolo, M.; Pereyra, A. y Sponton, C. (2013). Impacto de Diferentes Estilos de Liderazgo Sobre el Engagement y Burnout: Evidencia en una Muestra de Trabajadores Argentinos. Cienc. Trab. vol.15 no.48 Santiago.
- Zuzama Covas, J. (2014). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. Universitat de les Illes Balears. Recuperado el 10 de noviembre de 2023. https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=1&isAllowed=y.